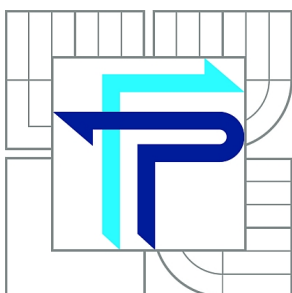




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ROZVOJ MALÉ FIRMY

THE DEVELOPMENT OF SMALL COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VIKTOR FIEDLER

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Fiedler Viktor

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj malé firmy

v anglickém jazyce:

The Development of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 01.06.2010

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o možnostech a směrech rozvoje malé firmy. Popisuje strukturu malého podniku a problematiku jeho rozvoje. Analyzuje současnou ekonomickou, finanční a obchodní situaci vně i uvnitř podniku. V druhé části autor předkládá několik návrhů, jak v různých oblastech podniku rozvinout a naplnit jeho potenciál.

Abstract

This bachelor's thesis presents possibilities and directions of the development of small company. It describes the structure of small company and the problematic of its development. It analyses present economical, financial and business situation inside and outside the company. In the second part author introduces some proposals for improving several parts of company.

Klíčová slova

Malý podnik, rozvoj podniku, analýza podniku, finance podniku, modernizace, návrhy rozvoje.

Key words

Small company, development of company, analysis of company, finances of company, modernization, proposals for development.

Bibliografická citace bakalářské práce

FIEDLER, V. *Rozvoj malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 100 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace původních pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právu souvisejícím s právem autorským).

V Brně, dne 1. června 2010

.....

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce za cenné podněty, návrhy a nápady a také za projevenou trpělivost při zpracovávání bakalářské práce a dále také managementu, pracovníkům a všem zaměstnancům analyzované firmy za poskytnutí dat a podnětných informací ke zpracování komplexní analýzy.

Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problémů a cíle práce	13
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Malé a střední podniky, jejich význam v ekonomice.....	14
2.1.1 Klasifikace malých a středních firem	14
2.1.2 Význam malých středních firem.....	16
2.2 Právní formy podniků a jejich přehled.....	19
2.2.1 Výhody a nevýhody jednotlivých typů.....	22
2.3 Malé a střední podniky na trhu EU	27
2.3.1 Podmínky pro podnikání v EU	27
2.4 Perspektivy růstu a příčiny neúspěchu podnikání malých a středních firem ...	30
2.4.1 Řízení růstu	30
2.4.2 Problémy a stagnace růstu podnikání malých a středních firem	33
2.4.3 Strategie rozvoje malé a střední firmy	36
3 Současná analýza firmy	38
3.1 Informace o firmě.....	38
3.1.1 Historie firmy.....	38
3.1.2 Výrobní program firmy.....	40

3.2	SWOT analýza firmy	41
3.3	Analýza financí firmy	41
3.3.1	Analýza stavových veličin	42
3.3.2	Analýza rozdílových veličin	47
3.3.3	Analýza tokových veličin	48
3.3.4	Analýza poměrových ukazatelů	49
3.3.5	Analýza soustav poměrových ukazatelů	54
3.4	Analýza firmy v rámci prostředí působnosti	57
3.4.1	Obchodní situace firmy na trhu	57
3.4.2	Analýza distribučních kanálů	59
3.4.3	Strategie podnikání	60
3.4.4	Analýza konkurence	61
3.5	Analýza informačních technologií ve firmě	63
3.5.1	Hardware a Software	63
3.6	Souhrn nejdůležitějších poznatků z analýzy	66
4	Návrhová část	67
4.1	Představení návrhů jednotlivých změn	67
4.2	Návrhy v oblasti IT firmy	68
4.2.1	Modernizace IT	68
4.2.2	Způsoby implementace navrhovaného opatření	69

4.3	Návrhy změn v obchodní činnosti.....	70
4.3.1	Expanze na Slovensko	70
4.3.2	Expanze do Rakouska	70
4.3.3	Způsoby implementace navrhovaných opatření	71
4.4	Návrhy v oblasti financí firmy	73
4.4.1	Zvýšení obrátkovosti zásob	73
4.4.2	Řízení pohledávek.....	73
4.4.3	Přeuvěřování nemovitosti	74
4.4.4	Náklady jednotlivých opatření.....	75
5	Harmonogram implementace návrhové části	76
6	Závěr	77
7	Seznam použité literatury	78
8	Seznam příloh	80
9	Přílohy.....	81

Úvod

Malá firma není synonymem slabého a neperspektivního podniku. Naopak může být synonymem podniku velmi progresivního, ekonomicky stabilního a dlouhodobě se rozvíjejícího.

Každá, dnes již sebevědomá a velká firma, procházela svým pomyslným dětstvím. Díky práci svého vedení, zaměstnanců a jistě i za přispění oné pověstné kapičky štěstí rozvinula svůj podnikatelský záměr a potenciál, čímž se stala významným hráčem na poli svého businessu. Avšak značný počet začínajících firem tohoto cíle nikdy nedosáhne. Mnohé skončí nebo zůstanou malými napořád.

Na toto téma bylo již napsáno mnoho prací, analýz a článků. Proto si lze položit otázku po smyslu dalšího příspěvku. Přestože základní pravdy a postupy zůstávají platné i dnes, podnikatelské prostředí se mění čím dál tím rychleji a co bylo zaručeným receptem na úspěch a dlouhodobý rozvoj podniku dříve, může být dnes již nedostačující. Právě z tohoto důvodu přináším prostřednictvím své bakalářské práce moderní pohled na dlouhodobý ekonomický rozvoj malého podniku

Bakalářská práce, do které v tuto chvíli nahlížíte, je koncipována do několika separátních částí. Teoretická východiska bakalářské práce přináší již zjištěné poznatky z oblastí podnikové ekonomiky, legislativy související s podnikáním a strategického řízení podniku. Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 byl významnou událostí ne jenom na poli geopolitickém, ale například i na poli ekonomickém. Z pohledu ekonomického vznikl výrazný prostor pro expanzi českých podnikatelských subjektů na trhy států tehdejší *patnáctky*. Usoudil jsem tedy, že je proto nutné se v teoretické části práce věnovat i podnikání na trhu EU. V analytické části práce se již důkladně věnuji zkoumané firmě prostřednictvím několika dílčích analýz. Poslední část práce předkládá čtenářům široké spektrum návrhových opatření, které přirozeně vychází z analytické části práce. Domnívám se, že prostřednictvím těchto navržených opatření by mělo dojít k dlouhodobé stimulaci rozvoje analyzovaného podniku.

1 Vymezení problémů a cíle práce

Cílem této práce bude společně se čtenáři možnost prozkoumat potenciální rizika a varianty růstu konkrétní firmy v podmínkách ztížených důsledky aktuálně probíhající finanční a odbytové krize. V rámci poznatků stanovených v teoretickém úvodu práce provedeme analýzu dosavadního vývoje i aktuálního stavu a v závěru práce navrhneme řešení, která by dle našeho názoru mohla vést k dalšímu rozvoji této firmy včetně příslušných harmonogramů potřebných ke správné implementaci navržených změn.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Malé a střední podniky, jejich význam v ekonomice

2.1.1 Klasifikace malých a středních firem

Kritérií klasifikací podniků je bezesporu jistě dostatek, avšak pro podniky mající charakter malých a středních jsem zvolil taková, která se ve svém důsledku zabývají jak interní činností, tak i externím dopadem na široké okolí. Dále v kapitole uvádím dělení na jednotlivé formy podniků. Klasifikace je následující:

Klasifikace podniků dle velikosti (kvantitativní hledisko)

Mikropodnik (drobný podnikatel)

- Má méně než 10 zaměstnanců
- Jeho aktiva v rozvaze, celková bilance, nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR

Malý podnik

- Má méně než 50 zaměstnanců
- Jeho aktiva v rozvaze, celková bilance, nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR

Střední podnik

- Má méně než 250 zaměstnanců (50-249)
- Jeho aktiva v rozvaze (celková bilance) je do 43 mil. EUR, nebo obrat v korunovém ekvivalentu 50 mil. EUR

Klasifikace podniků dle kvalitativních hledisek

Malé živnostenské podniky

- Podnikatel zde bezprostředně pracuje a podniká
- Výjimečně se najímá personál
- Většinou podnikateli pomáhají členové jeho rodiny

Střední živnostenské podniky

- Podnikatel pracuje v oblasti podnikání jen částečně
- Zaměstnává několik lidí
- Sám vyřizuje část prodejních činností, nákup, kontakt se zákazníky a část administrativní činnosti

Velké živnostenské podniky

- Podnikatel nepracuje v oblasti podnikání firmy
- Zajišťuje především řízení, organizaci, plánování
- Má již zajištěn obchodní, prodejní, technický, administrativní a další personál

Malé průmyslové podniky

- Je zde zajištěna pokročilejší dělba práce, jistá uniformita produkce, kombinace výrobních faktorů
- Není zde kladen takový důraz na individuální potřeby zákazníků
- Zaměstnání zde nachází již větší počet lidí

Formy malých a středních podniků

Firma vlastněná jednotlivcem

- Individuální podnikatel
- Kapitál firmy zpravidla náleží jediné osobě

Společný podnik

- V takovémto sloučení shromažďuje podnikatelský kapitál více osob se stejným cílem podnikání

2.1.2 Význam malých středních firem

Malý a střední podnik je v tržním prostředí nezávisle vlastněn a řízen a není dominantní v oblasti svého působení. Jedná se především o živnostenské podniky, které vystupují vůči svému okolí jako nezávislá ekonomická jednotka vlastněná jedním nebo několika podnikateli. Majitelé takovýchto malých a středních podniků jsou každodenně konfrontováni s ekonomickou realitou podniku a jeho okolím. Většina malých a středních firem pracuje s omezeným počtem pracovníků, relativně malým výrobním kapitálem a ročním obratem.

Malé a střední podniky jsou pro ekonomiku daného státu a lokality významným zdrojem inovací, jsou velmi flexibilní vůči aktuálním změnám na trhu, kterým se dovedou výborně přizpůsobit. Zajímavá je skutečnost, že v celkovém měřítku vytvářejí více pracovních míst a příležitostí než o mnoho větší tzv. velké podniky. Ve 20. století vzešlo z malého a středního podnikání 60% všech velkých vynálezů této doby. Celkově představují více než 90% z celkového počtu všech podniků. Podíl na celkové zaměstnanosti mají v hodnotách mezi 50-70% a podíl na celkovém HDP se nachází ve stejných hodnotách. Tyto číselné údaje však nevypovídají plně o širokém významu, jaký malé a střední podniky ve společnosti reprezentují.

Jejich existence stabilizuje společnost, neboť jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik. Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Podniky tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Důležitou skutečností, na kterou se mnohdy v dnešní ekonomické situaci zapomíná, je fakt, že podpora malých a středních podniků v dané oblasti je jednou z nejrychlejších cest jak významně ekonomicky oživit daný region či oblast. Malá a střední firma je velmi těsně svázána s regionem či oblastí svého působení. Poskytuje v dané lokalitě v menší i větší míře zaměstnanost, ekonomický přínos a není výjimkou, že se stává sponzorem kulturních a sportovních akcí, které společensky a kulturně obohacují daný region.

Malé a střední firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány na okraj trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové příležitosti, ve kterých se neustále zdokonalují a rozvíjejí. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby a přání spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nemusí být zajímavé pro velké nadnárodní korporace či řetězce.¹

Ekonomický rozvoj malých a středních firem je v řadě regionů vždy významným nositelem zaměstnanosti. Často v těchto případech dochází v sektoru malých a středních firem k absorpci pracovní síly, která byla uvolněna velkými firmami. I v případě malých a středních firem můžeme spatřit řadu výhod a nevýhod, se kterými se během podnikání musí potýkat. Tyto výhody a nevýhody se však projevují až v momentě vzájemného působení těchto firem na daném trhu. Zde jsou formulovány některé z nich:

¹[7] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Výhody

- Mají jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, kde mezi vedoucími pracovníky a pracovníky nejsou žádné mezistupně
- Centralizace řídicích pravomocí v rukou podnikatele
- Realizace přijatého rozhodnutí se vyznačuje vysokou mírou kreativity
- Každodenní osobní kontakt zaměstnanců s vedením podniku
- Ztráta anonymity
- Možnost specializace podniku na menší část trhu, sortimentu

Nevýhody

- Mají mnohem menší ekonomickou sílu, velmi obtížný přístup ke kapitálu a tím i k rozvoji (technickému, kapacitnímu, obchodnímu)
- V případě ucházení podniku o veřejné zakázky, zastávají slabších pozic, a proto jsou často vyloučeny z velkých investic
- Zaměstnávání špičkových pracovníků pro ně není ekonomicky možné (vědce, inženýry, obchodníky, manažery)
- Při legislativních změnách vzniká velký administrativní tlak na podnikatele
- Jsou často závislé na velkých dodavatelích a odběratelích
- Případné výkyvy ekonomiky se jich velmi dotýkají a dokážou reflektovat ekonomickou situaci ve společnosti

2.2 Právní formy podniků a jejich přehled

Klasifikace podniků podle právní formy podnikání je významná z několika hledisek. Například pro určení daňového zatížení, povinnost procházet auditem a publikovat některé citlivé skutečnosti o hospodaření podniku, rizika podnikání v rámci kapitálového majetku (omezené či neomezené ručení) a možností dalšího financování.

Volba právní formy podnikání může být jedním z prvních krůčků ke svobodnému povolání, avšak správná volba a rozvaha již v počátku podnikání může zabránit pozdějším komplikacím a nákladům, které mohou vzniknout. Například pro zavedený podnik významná optimalizace v rámci daňového zatížení a dalších odvodů, anebo omezení rizika v případě neúspěchu v podnikání. Každý podnikatelský subjekt při této volbě musí zvážit přednosti a nedostatky konkrétních právních forem, které pro daný subjekt přicházejí v úvahu pro efektivní fungování podniku v podmínkách tržního hospodářství. Obvykle je volba právní formy podniků výrazným kompromisem mezi výše zmíněnými faktory.

Podle právní formy se podniky zpravidla člení:

1. Podniky jednotlivce

Podnik jednotlivce je takovou společností, kde samostatně pracuje podnikatel na základě živnostenského oprávnění. Živnostenské oprávnění může být dvojího typu a to:

- Živnostenský list
- Koncesní listina

Živnostenský zákon dále definuje podmínky pro vydání živnostenského oprávnění podnikateli:

- Bezúhonnost
- Způsobilost k právním úkonům

- Plnoletost
- Předložení dokladu o zjištění, že žadatel nemá vůči státu žádné daňové nedoplatky či jiné závazky

2. Obchodní společnosti

Obchodní společnost je většinou sdružení osob, které je zajištěno smluvním základem. Společníci založí společnost podpisem předem dojednané společenské smlouvy, která plní funkci zakladatelské listiny společnosti. Společnost nabývá práva a povinnosti zápisem do obchodního rejstříku a je na svých zakladatelích obvykle nezávislá. Obchodní společnosti rozlišujeme dvojího typu:

a) Společnosti s osobní účastí

U společností osobních se předpokládá pravidelná účast podnikatele na chodu a řízení společnosti a neomezené ručení za závazky vzniklé podnikatelskou činností. Jsou to:

- Veřejná obchodní společnost, označovaná krátce jako veř. obch. spol. nebo v.o.s.
- Komanditní společnost, označovaná krátce jako kom. spol. nebo k.s.

b) Společnosti s kapitálovou účastí

U společností s kapitálovou účastí mají společníci, potažmo zakladatelé společnosti povinnost při založení či vstupu do společnosti vnést peněžní či nepeněžní vklad. Jejich ručení za případné závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Společnosti s kapitálovou účastí dělíme na dva typy:

- Společnost s ručením omezením, zkráceně spol. s.r.o. nebo pouze s.r.o.

Tato společnost je nejrozšířenějším typem podnikání právnických osob v České republice.

- Akciová společnost, zkráceně akc. spol. nebo a.s.

3. Družstva

Družstva jsou méně častá forma právnické osoby podnikání v České republice, avšak mohou velmi dobře posloužit sdružování skupiny občanů, za účelem zajišťování hospodářských, sociálních a jiných potřeb. Například: Bytová družstva

4. Státní podniky

Definice právních forem dle aktuální judikatury:

Konkrétní legislativní úprava podnikání v České republice je dána obchodním zákoníkem č. 513/1991, Sb., živnostenským zákonem zákon č. 455/1991, Sb. a popřípadě dalšími právními předpisy usměrňující podnikání České republiky.

Živnostenské podnikání neboli **živnost** je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.²

Obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropského společenství či zákon jinak.³

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.⁴

² [1]Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument53701.html> >.

³ [2]Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-druha-hlava-i/> >.

⁴ [3]Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-druha-hlava-ii> >.

Státní podnik je podnikatelský subjekt, který provozuje podnikatelskou činnost s majetkem státu, avšak vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Je založen příslušným ministerstvem, ale zároveň je právně samostatný, oddělený od státu.

2.2.1 Výhody a nevýhody jednotlivých typů

Právní formy podnikání, které jsem jmenoval v předchozí kapitole, skýtají ve svém důsledku různě důležité výhody a nevýhody, které je potřeba pečlivě zvážit, ať již při zakládání nového podnikatelského subjektu, anebo při případné pozdější transformaci již zvolené právní formy na jiný typ. Zde uvádím výhody a nevýhody jednotlivých typů právních forem z mého pohledu:

1) Samostatný podnikatel – živnost

Výhody:

- Firmu lze snadno založit
- Velmi nízké náklady spojené se založením firmy
- Základní kapitál není zákonem vyžadován
- Rozhodování podnikatele je flexibilní a případné změny lze aplikovat velmi rychle
- Možnost jednoduchého přerušení a ukončení podnikání
- Vyšší míra pozitivního kreditu u zákazníků
- Samostatný a volný přístup k rozhodování
- Lze zvolit mezi podvojným účetnictvím (pokud podnikatel není zapsán v obchodním rejstříku) a daňovou evidencí
- Zisk z podnikání je zdaněn jednotnou daní z příjmu fyzických osob, kde je možno uplatnit nezdánitelné částky a jiné odpočitatelné položky

- Možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně prostřednictvím paušálu

Nevýhody:

- Neomezené ručení celým svým majetkem, případně i rodinným.
- Možné problémy při financování založení společnosti nebo při ekonomickém rozvoji podniku.
- Omezený přístup k externím zdrojům financování podniku.
- V rámci obchodních jednání může samostatný podnikatel působit jako „malý a slabý partner“.
- Problémy s kontinuitou podnikání v případě úmrtí nebo úrazu podnikatele.
- Velmi vysoké požadavky na úroveň znalostí a vzdělání podnikatele
- Ze zisku z podnikatelské činnosti se platí pojistné sociálního zabezpečení a tak při vysokém zisku jsou velmi vysoké odvody.

2) Veřejná obchodní společnost

Výhody:

- Jednoduché založení i s minimálním kapitálem, který není nutný
- Dohromady účastníci mohou ručit za větší závazky
- Neomezené ručení společníků je garancí vysoké image společnosti pře obchodními partnery
- Zisk společnosti nepodléhá dani z příjmu právnických osob, ale je celý rozdělen mezi společníky a zdaněn daní z příjmu fyzických osob

Nevýhody:

- Neomezené ručení každého jednotlivce
- Obtíže při snaze ukončit podnikání (dle spol. smlouvy)
- Nedostatek kontinuity, komplikace při úmrtí společníka
- Potenciální zdroj konfliktů mezi společníky v oblasti autority (řešení společenská smlouva)
- Potenciální zdroj konfliktů v oblasti rozdělení zisku a účasti na případné ztrátě (řešení společenská smlouva)
- Pokud společnost vykazuje vysoké zisky, její odvody na pojistné sociálního pojištění a daň z příjmu fyzických osob jsou značné

3) Komanditní společnost

Výhody:

- Základní kapitál je velmi nízký, komanditista musí dle obchodního zákona vložit minimálně 5000 Kč
- Zisk společnosti se dělí dle společenské smlouvy mezi komplementáře a komanditisty. Zisk dle podílu náležící komplementáři podléhá dani z příjmu fyzických osob a pojistnému sociálního pojištění

Nevýhody:

- Administrativně náročnější vznik společnosti
- Při změně ustanovení ve společenské smlouvě je nutný souhlas komplementářů i komanditistů

- Podíl na zisku společnosti je u komanditistů zdaněn daní z příjmu právnických osob a při vyplácení je ještě zdaněn srážkovou daní

4) Společnost s ručením omezeným

Výhody:

- Omezené ručení společníků
- Snadné zajištění základního kapitálu
- Společnost může založit i jeden zakladatel
- Obchodní podíl lze za určitých podmínek stanovených zákonem a dle společenské smlouvy převádět na jiné osoby
- Při zakládání společnosti je možné do ní vložit i nepeněžitý vklad
- Možnost zřídit dozorčí radu jako kontrolní orgán společnosti
- Vyplacené podíly na zisku společnosti společníkům (fyzickým osobám), nepodléhají pojistnému na sociální pojištění

Nevýhody:

- Nutný základní kapitál ve výši 200 tis. Kč
- S ohledem na ručení omezené, může společnost mít u některých obchodních partnerů nižší kredit, než společnost s osobní účastí nebo akciová společnost
- Po administrativní stránce náročnější založení společnosti a uvedení do podnikatelského chodu
- Celkový zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, tak i vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní

5) Akciová společnost

Výhody:

- Vysoká míra schopnosti získat potřebný kapitál
- Omezené ručení akcionářů
- Pozitivní vnímání u obchodních partnerů
- Polovinu daně sražené z vyplacených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti
- Vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému na sociální pojištění

Nevýhody:

- Administrativně a časově velmi náročné založení společnosti
- Nutný základní kapitál v minimální výši 2mil Kč. při neveřejném upsání akcií
- Zákonem povinná nutnost ověření účetní závěrky auditorem a z toho vyplývající vyšší náklady
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou poté zdaněny tzv. srážkovou daní

2.3 Malé a střední podniky na trhu EU

Malé a střední podniky hrají ve vyspělých tržních ekonomikách velmi důležitou ekonomickou a s ní zákonitě i politickou a stabilizační roli. Všechny demokratické vlády v celém světě orientují svoji pomoc právě k malým a středním podnikům a také naše exekutiva věnuje zejména začínajícím podnikům zvláště v prvních fázích jejich vývoje značnou pozornost. Podpora podniků z prostředků státního rozpočtu nebo z dotací Evropské unie je ve většině zemí zprostředkována příslušnými fondy, které spravují zpravidla polovládní organizace nebo i soukromé firmy, na něž byla správa fondů delegována vládou (nejlépe po výběrovém řízení). Výjimkou není i přímé zasahování státu přes rezortní ministerstva a vládní instituce.

To vše předpokládá přesně definovaná kritéria pro získání podpory, udržení stanovených mantinelů po celou dobu fungování vypsáných programů a zároveň účinný systém kontroly procesu rozdělování a čerpání těchto fondů. Samozřejmě předpoklad, že úřední byrokracie je účinně připravena každému podnikateli pomoci, je značně iluzorní a lze konstatovat, že je to jev charakteristický pro celý svět a jen je někdy více nebo méně vidět⁵.

2.3.1 Podmínky pro podnikání v EU

1) Dnešní ekonomické a politické poměry

Jak bylo v úvodu řečeno, možnost podnikat je důležitým rysem demokratických společností. Pokud je svobodné podnikání omezováno ze strany státu, dochází k porušení jednoho ze základních lidských práv a demokratických principů.

Svoboda podnikání má celosvětový význam i z toho důvodu, že silný podnikatelský sektor se dá kvůli jeho nesourodým cílům, motivacím a preferencím hůře manipulovat k politickým a ekonomickým rozhodnutím ze strany vlády.

⁵ [8] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264s. ISBN 978-80-7357-467-3

Proto prvotním úkolem moderního státu je vytvářet příznivé a průhledné podnikatelské prostředí, ve kterém fungují tržní mechanismy a principy, které umožňují přežití a růst úspěšných firem. Neúspěšné podniky v tomto prostředí zanikají a uvolňují prostor dalším zájemcům o podnikání. Číslo v segmentu malých a středních firem jsou neúprosná, protože až 70 % podniků zaniká, což ukazuje, jak je velmi neúprosný zákon volné soutěže a konkurence podnikání.

Základní podmínky pro malé střední podniky zemí EU vymezuje relativně stabilní právní prostředí tržní ekonomiky. Sjednocování podmínek jednotlivých zemí zajišťuje legislativa jednotného trhu. Integrovaný systém EU pro malé a střední podniky přijatý Evropskou komisí již v roce 1994 má zajistit vyrovnaní rozdílů v přístupu jednotlivých členských zemí pro tento sektor a zejména podpořit zjednodušování a zlepšení tržního prostředí. Vychází totiž ze skutečnosti, že malé a střední podniky tvoří homogenní skupinu a jejich potřeby jsou v různých fázích vývoje rozdílné.⁶

2) Výhled do budoucnosti

Hospodářské vztahy ve světě se už neomezují jen na mezinárodní obchod se zbožím a službami, ale postupně platí stále více, že ekonomika vyspělých zemí včetně EU je ekonomikou globální. Národní stát či hospodářské společenství má stále menší prostor pro samotné postupy svých podnikatelů a obchodníků.

Bez konfrontace v mezinárodním měřítku nelze přijmout určitou obchodní politiku, zavést novou výrobu bez ohledu na politické, ekonomické a ekologické vazby, což ještě před pár lety nebyl problém, neboť se na tyto aspekty a vazby nebral velký ohled, a to i ve státech s poměrně osvětlenou vládou. Teprve tlak veřejného mínění a postupné uvědomování těchto problémů většiny lidí v moderních vyspělých státech způsobil, že tyto problémy nelze nejen opomíjet, ale je třeba rychle a účinně řešit.

⁶[[8] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264s. ISBN 978-80-7357-467-3

Otevírání národních ekonomik, jakož i sdružování států do společenství a unií umožňují rozmísťovat zdroje tam, kde jsou nejproduktivnější, a tudíž i specializovat se na výrobky s vysokou přidanou hodnotou a konkurenceschopností.

V EU je registrováno 25,5 miliónů firem. Z toho 99,8% jsou firmy v sektoru malého a středního podnikání, které zaměstnávají 60% lidí, což představuje 2/3 ekonomicky aktivních obyvatel a vytváří tak 56,2% celkového obrátu. V dnešní době představuje jednotný trh kolem 500 mil. potenciálních spotřebitelů a tvoří přes 46% světového obchodu.

Tím se značně rozšířil rámec obchodně-ekonomických vztahů mezi tzv. nově přistoupivšími státy do EU a zakladatelskými členskými zeměmi. Dnes jsou například země EU hlavním partnerem ČR. Obchodní styky jsou podepřeny také tím, že se na území obou mohou usazovat jednotlivý podnikatelé nebo společnosti (s výjimkou Německa a Rakouska, které chtějí uvolnit svůj prostor pro pracovní sílu pro naše podnikatele a dělníky až v roce 2013). Volný pohyb zboží a služeb by nebyl možný bez Liberijce pohybu kapitálů, což umožňuje nejen příliv kapitálu za zemí EU, ale také návrat zisků a úroků, případně repatriaci kapitálu.⁷

⁷ [8] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264s. ISBN 978-80-7357-467-3

2.4 Perspektivy růstu a příčiny neúspěchu podnikání malých a středních firem

Každá firma v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založena, rozvíjí se, roste, ale rovněž se potýká s problémy či řeší krizové situace. Daří-li se firmě zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím vnějším prostředím, prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Je zde zřejmá paralela s živým organizmem – i člověk se narodí, vyvíjí se, roste a nakonec umírá. Poslední zmiňovaná fáze ovšem firmu potkat nemusí. Existují firmy, které působí na trhu mnohá desetiletí. Avšak větší počet firem je těch, které zanikají už brzy po svém založení. V odborné literatuře se uvádí, že v prvním roce podnikání ukončí svoji činnost z různých důvodů více než 70% podnikatelských subjektů.⁸

Sofistikované úvahy a modely růstu a životního cyklu podniků nalézáme v ekonomické literatuře bezpočet a vyjadřují se k této problematice desítky autorů ekonomických publikací. Většinou tyto modely či úvahy popisují jednotlivé fáze života firmy jako jistou posloupnost jednotlivých stádií, kterou obvykle tvoří vznik, růst, stabilizace, krize a poslední zánik.

2.4.1 Řízení růstu

Ekonomický a hospodářský růst firmy může být pro některé podnikatele cílem i výzvou do budoucnosti. K růstu firmy může docházet vlivem příznivých vnějších okolností avšak více či méně mění charakter podnikání firmy a uvažování podnikatele. *Podnikatel*

⁸ [7] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

*si musí v každém stádiu růstu firmy odpovědět na otázku, jaká je jeho vize a kam chce vývoj směřovat.*⁹

Fáze růstu podniku definoval již v roce 1972 americký vědec L. E. Greiner. Odlišují se od sebe změnami v organizační struktuře podniku, strategii a postupech vedoucích k růstu podniku. Pro rozvoj společnosti jsou vždy nezbytné předchozí zkušenosti podnikatele nabyté v předchozí fázi růstu a nezbytné pro další úspěch. **Model popisuje pět fází růstu firmy.**

1) Růst podniku v důsledku tvůrčího přístupu

Na začátku podnikání je třeba stanovit si produkt nebo službu, u níž je předpoklad, že po ní bude dobrá poptávka. Dobré je také vyplnění tržní mezery a důležité jsou samozřejmě odborné zkušenosti nutné pro dané odvětví. To se ne vždy daří, z praxe vyplývá, že zhruba 30 – 40 % všech nově vzniklých podniků ve standardním tržním prostředí zaniká právě již v první fázi.

Důležité pro podnikatele, který často vše řídí a podřizuje svým nápadům a plánům, je, aby nepodleh nadměrnému množství administrativních a organizačních starostí. Jinak nastane útlum růstu podniku v důsledku krize vedení. Při nárůstu zakázek, zaměstnanců, kapitálu a administrativní zátěži je třeba sestavit odpovídající manažerský tým.

2) Růst podniku v důsledku řízení

Pro pevné řízení je nutné formulovat priority společnosti a vypracovat přesné direktivy pro další postup ve vedení podniku. Zakladatel v této fázi přichází o část svého přímého působení na chod podniku a dává svým podnikatelským záměrům formalizovanou podobu, kterou se řídí jeho podřízení. Do vedoucích pozic musí být jmenováni fundovaní a zkušení pracovníci. Pro úspěšné řízení pracovních sil je dobré se při výběru osob pro vedoucí funkci nejdříve poohlédnout do řad vlastních zaměstnanců. Je tak

⁹ [7] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

jasně stanoven motivační prvek možnosti profesního růstu v případě pracovních úspěchů a vzbuzuje to také pocit zájmu o zaměstnance a jejich výkony.

V druhé fázi růstu dochází k potlačování stylu řízení zakladatele. Důležité je ve svém manažerském týmu podněcovat neustálou motivaci k lepším výkonům a tím také přimět svůj manažerský tým, aby tuto motivaci podněcoval na svých úrovních řízení. Na druhou stranu je třeba narůstající osobní i profesní sebevědomí pracovníků korigovat. Tito pracovníci často v podniku pracují od jeho vzniku, nabývají hlubší odborné poznatky a stále více vyžadují mít větší slovo při vytváření podnikatelské strategie. Mají pocit, že jsou srdcem podniku a někdy i začínají bojovat proti moci. Manažer musí rozlišit prospěšné a potřebné názory pro rozvoj podniku od nežádoucích myšlenek.

V této fázi dochází ke krizi autonomie. Pokud rozpory narůstají, je třeba situaci řešit buď změnou organizační struktury a kompetencí v podniku, nebo odchodem „odbojných“ podřízených, obvykle klíčových zaměstnanců. Tito si pak často zakládají konkurenční společnost.

3) Růst podniku v důsledku rozdělení kompetencí

Odpovědnost je v této fázi třeba rovnoměrně rozdělit mezi co nejvíce lidí v podniku. Problémem je v tom, že většina podnikatelů se domnívá, že kompetence je třeba si ponechat, protože vysvětlování správného postupu zabere mnoho času, případná chyba podřízeného je pravděpodobná a může být velmi drahá a navíc nikdo z podřízených nemá dostatek zkušeností. Podnikatel však musí úkoly rozdělit tak, aby každý pracovník nabyl rychle zkušenosti ve svém oboru a byl tak optimálně využit potenciál všech.

Dříve jmenovaní manažeři musí akceptovat nové zodpovědnosti a podílet se na rozdělování nových úkolů. Pokud toto nezvládnou, je na řadě obměna vedoucích pracovníků. Nová zodpovědnost opět vyvolává problémy s řízením v důsledku pocitu významnosti. Výkonný ředitel rozhoduje o načasování a realizaci strategických záměrů a tím snižuje vliv vedoucího pracovníka na podnikatelský úspěch. Pokud se operativní rozhodnutí manažerů budou střetávat s rozhodnutími jim určenými, dochází k rozdrobení a nedostatečné koordinaci podniku. To může mít negativní důsledky na výkon podniku a může nastat krize řízení.

4) Růst podniku v důsledku koordinace

V této fázi jsou zodpovědnost, pravomoc a kompetence rozděleny na jednotlivé řídicí pracovníky systematicky a navzájem tvoří nedělitelnou součást. V podniku se začíná uplatňovat strategické plánování. Majitel se zaměřuje na usměrňování chování manažerů a všech úrovní. Komunikace je živá a kultura v podniku je na stále rostoucí úrovni. Touto fází růstu obvykle začíná krize byrokracie, kdy opatření nejsou dostatečně operativní a koordinované. Střetávají se byrokratická nařízení a iniciativa. Krizi lze řešit rozdělením podniku do relativně samostatných organizačních složek s vlastní jasnou náplní. Tento způsob je výhodný pouze tehdy, pokud se tímto opatřením podnikatele samostatně řízené celky nevrátí zpět do typu růstu odpovídajícímu první fázi, kde jim bude nabídnuta pouze omezená možnost tvůrčího přístupu.

5) Růst v důsledku spolupráce

Nadměrnou byrokraci lze eliminovat zavedením zásad spolupráce v rámci organizace, zavedením jednoduchého integrovaného informačního systému a kladením důrazu na týmově orientované tvůrčí aktivity. V této fázi je také důležité dbát na vzdělávání managementu a osobní růst pracovníků v souvislosti s velkou decentralizací pravomocí a faktickým osamostatňováním složek podniku. Vedoucí musí dbát na udržování tajemství podnikovým postupů i v těchto složkách a povědomí sounáležitosti s celou společností, což ve velkých firmách bývá složité. Pracovníci jsou sice v řízení samostatní, ale v případě nedostatečné loajálnosti vůči vedení a přílišného upřednostňování priorit složky na úkor priorit celé společnosti je nutné propouštět i jinak schopné vedoucí.

2.4.2 Problémy a stagnace růstu podnikání malých a středních firem

V této kapitole je mou snahou upozornit na možná rizika plynoucí z podnikatelské činnosti, popsat jejich příčiny, poukázat na možnosti opakujících se mechanismů těchto příčin, které mohou při podnikatelské aktivitě nastat. Vymezení a rozdělení příčin neúspěchu podnikání je celá řada a není možné všechny uvést, přesto je důležité uvést ty nejzásadnější a nejčastější, které lze při pozorování podnikání malých a středních firem identifikovat. Těmi jsou:

1) Všeobecné příčiny

Tyto příčiny můžeme podle jednotlivých aspektů dělit takto:

- Ekonomické aspekty
 - Vysoké daně, nepružná měnová a celní politika státu (vysoké úroky zvedají ceny úvěrů, růst inflace působí na pokles prodeje a tím i zisků)
 - Nezjištěná nebo i nezajištěná poptávka po výrobcích, zboží nebo službách podniku
 - Chybné ekonomické odhady, které nebyly dělány na základě aktuální situace na trhu
 - Ceny výrobků, energií a služeb jsou vždy pro menšího odběratele vyšší, mnohdy se vyžaduje v počátku spolupráce platba v hotovosti nebo předfakturace
- Technologické a technické aspekty
 - Podcenění investiční a technologické náročnosti podnikání
 - Chybný výběr typů technologie a techniky
- Dodavatelské aspekty
 - Nenalezení potřebných a vhodných dodavatelských kontaktů nutných pro efektivní činnost podniku nebo jejich nevhodná volba či skladba
 - Neseriózní přístup ze strany dodavatelů k případným reklamacím a z toho vyplívající problémy v otázkách funkčnosti výrobků a plnění časového plánu
 - Nedůsledné, neodborné anebo nedokonalé projednávání podmínek dodávek
- Ekologické aspekty

- Zpřísnění ekologický norem a nařízení (opatření vyžaduje zavádění nových inovativních postupů a metod), které následně vede ke zvyšování finančních nákladů
- Omezování dosud používaných materiálů (vznik problému se substitucí materiálu)
- Povinnosti týkající se řádného nakládání s odpady či zajištění recyklace

➤ Vnější aspekty

- Chybný výběr nedůvěryhodné anebo drahé banky
- Chybně zvolené platební a dodací podmínky, které mohou způsobit platební neschopnost u dodavatelů
- Zvýšené logistické náklady (přeprava a skladování)
- Dokonale nezjištěná ekonomická, odborná a finanční situace našich odběratelů, absence informací ohledně propagace, prodeje a expedice našeho zboží ke konečnému zákazníkovi
- Neseriózní podmínky finančních institucí při poskytování úvěrových a ostatních bankovních služeb

Aniž bychom přihlíželi k výše uvedeným aspektům, nejčastější problémy bývají hlavně v začátcích drobného podnikání. Příčiny problémů můžeme hledat například v nalezení a obklopení se kvalifikovanými pracovníky, kteří budu stejně zapálení pro práci jako sám podnikatel, ve vytváření prodejních kanálů, v administrativní zátěži a vysoké úrokové míře na bankovním trhu.

2) Podnikatel jako faktor neúspěchu

Neúspěch v podnikatelské činnosti nelze vždy svalovat pouze a výhradně na cyklické výkyvy ekonomiky. Dlouhodobá prosperita podniku totiž závisí ve velké míře na kvalitě podnikatele, jeho záměrech a kvalitě podnikatelského plánu, způsobu předvídání a řešení již vzniklých krizových situací. Podnikatel musí velmi citlivě vnímat

případné změny podnikatelského prostředí a uvědomit si, že úspěch v jednotlivých podnikatelských činnostech spočívá ve správném nasazení a využití všech dílčích nástrojů potřebných ke zdravému fungování podniku.

Základními osobními faktory neúspěchu podnikatele mohou být:

- Nedostatečná kvalifikace a vzdělání, malá snaha pro jejich doplnění
- Přeceňování vlastních znalostí a zkušeností
- Podnikatelský záměr nekoresponduje s vlastními dovednostmi podnikatele
- Nedostatečná vůle a koncentrace při řešení nepříjemných situací
- Nedodržování závazků a povinností vůči rodině, nepochopení rodinou
- Při časově náročném podnikání možnost ztráty již vybudovaného citového vztahu
- Podcenění oblasti informačního systému
- Nezapojení elektronické propagace a prezentace do podnikatelských aktivit
- Neaktuálnost ceníků u nabízeného zboží nebo služby

2.4.3 Strategie rozvoje malé a střední firmy

K tomu aby byl podnik v dlouhodobém horizontu úspěšný měl by své podnikatelské aktivity časem rozvinout na komplexní produktová řešení a ne jenom na jednotlivé výrobky či služby. To znamená k základnímu produktu nabízet široký sortiment komplementů a dalších možných modifikací, servis a další služby pro své zákazníky. Určitě je nutné v podniku vytvořit silnou podnikovou kulturu, která by měl být všemi pracovníky v podniku respektována, utvářena a také prožívána. Podniková kultura je vytvářena z těchto hlavních prvků, které musí být formulovány po celou dobu existence podniku:

- 1) Základní vyznávané hodnoty**
- 2) Smysl existence fungování podniku**
- 3) Poslání**
- 4) Vize podniku**
- 5) Politika podniku**
- 6) Vytváření hodnotícího rámce a mechanismu**
- 7) Podnikový rozvojový plán**
- 8) Realizace podnikového plánu**

Důležitým předpokladem úspěchu je také, aby se spolupracovníci a partneři seznámili s hodnotami druhých, pokusili se jim porozumět a aby se vytvořili společně vyznávané hodnoty v podniku, které budou vyznávány i v případě menších odchylek od hodnot osobních. Do souladu je třeba uvádět podnikové hodnoty i s hodnotami uchazečů o místo v podniku.

Společně vyznávané hodnoty napomáhají celkové orientaci a jednotnosti firmy, vytvářejí synergický efekt, pomáhají při zvyšování kvality procesu rozhodování a rozhodnutí samotných, při vývoji nových produktů nebo inovaci stávajících napomáhají k tomu, aby se produkty odlišovaly od produktů konkurenčních a aby měly určitý charakter s firmou spjatý, v marketingové komunikaci přinášejí podnikové hodnoty seznámení trhu s podnikovými produkty a vyšší přesvědčivost při jednání s potenciálními zákazníky.

Mezi hodnoty, které budou v podniku vyznávány, nebo alespoň v případě rozchodu s hodnotami osobními akceptovány, lze zařadit např. čestnost, schopnost rychlé reakce, snahu o nejvyšší jakost, naslouchání druhým, profesionální přístup ke všem aktivitám, přátelské, poctivé a otevřené jednání, flexibilitu a tvůrčí přístup k řešení problémů, vnímavost ke změnám probíhajícím ve vnějším i vnitřním prostředí podniku, schopnost vytvářet vize apod.

3 Současná analýza firmy

3.1 Informace o firmě

➤ **Obchodní jméno a právní forma podnikání**

XY, fyzická osoba podnikatel - podnikající na základě živnostenského oprávnění

➤ **Sídlo a provozovna společnosti**

Adresa sídla společnosti: Bzenecká 5, 628 00 Brno

Adresa provozovny společnosti: Trnkova 144, Areál Nivky, 628 00 Brno

➤ **Vznik společnosti**

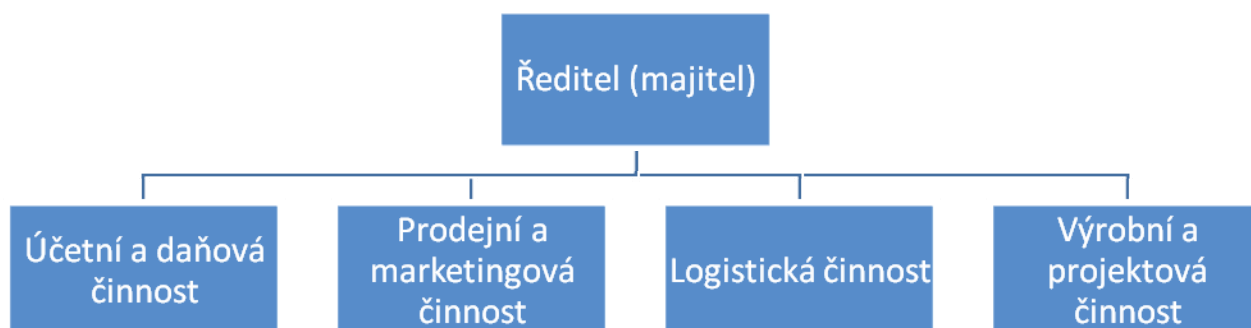
Společnost XY vznikla 21.11. 1990 dnem zápisu do obchodního rejstříku

➤ **Vlastnická struktura společnosti**

Majitel a zakladatel společnosti pan XY

➤ **Personální struktura společnosti**

Společnost k 28.2. 2010 zaměstnávala 17 pracovníků



3.1.1 Historie firmy

Firma XY začala se samostatným podnikáním přibližně rok po Sametové revoluci na podzim roku 1990. První její činností byl dovoz a distribuce výpočetní techniky

pro firemní klientelu. Stávající hlavní ekonomická činnost se začala datovat od roku 1992, kdy firma oslovila s nabídkou distribuce italský výrobní závod, vyrábějící překrásné italské kočárky pod značkou Inglesina. Téhož roku firma získala exkluzivní distribuční právo pro již tehdy samostatně vzniklou Českou republiku.

V roce 1992 se firma účastnila jedné z prvních výstav kojeneckého zboží v České republice, kde představila poprvé českým zákazníkům italské kočárky Inglesina. Výstava měla mimořádný úspěch a ohlas všech zákazníků. O dva roky později zvyšování obrátu firmy donutilo majitele přemýšlet o změně provozních prostor. V roce 1994 firma přesídlila z malých provozních prostor do větších v městské části Brno-Židenice. V roce 1996 k zastoupení kočárků Inglesina získala zastoupení německého výrobce dětských autosedaček značky Kiddy. Během období let 1996 a 1997 firma expandovala na poli mladistvé italské konfekce se značkami Witboy a Weipper. V těchto letech pro firmu začínají pracovat první zaměstnanci. Rok 1998 přinesl tři pro firmu zásadní události. Zaprvé firma znovu změnila provozní prostory a svoje podnikání tentokrát přemístila do městské části Brno-Julíánov. Za druhé se firmě po dlouhých jednáních s vedením nově postaveného nákupního centra v jižní části města Brna podařilo dohodnout a uzavřít smlouvu o pronájmu 100m² prodejní plochy. V tomto novém obchodě firma prodávala módní a mladistvou konfekci. Za třetí firma začala s výrobou vlastní dámské konfekce.

V roce 2000 firma dostala od Holandského výrobce kojeneckých výrobků Bebe-Jou nabídku k zastupování značky. Tuto zajímavou nabídku přijala a začala se naplno věnovat novému neprozkoumanému segmentu na trhu. Rok 2003 byl pro firmu zlomový hned z několika důvodů. Získala zastoupení anglického výrobce komplexního systému bavlněných plen firmy Bambino Mio a již po třetí, doposud naposled, zvětšila prostory, když se přestěhovala do obchodního areálu v Brně-Líšni o celkových vlastních prostorách 1000m². Výrobní program firmy cílil především na dámskou módní konfekci, která od tohoto roku nesla obchodní a registrovanou značku Rialto. V roce 2006 firma do svého portfolia zastupovaných produktů přijala poslední z celkových 5-ti značek. Touto historicky poslední značkou je dánský výrobce bezpečnostních prvků do domácnosti - firma Baby Dan. V témže roce se firmě podařilo rozšiřovat vlastní výrobu o novou produktovou řadu věnující se

těhotenské módě. V roce 2007 firma začíná exportovat své vlastní výrobky na Rakouský trh a sklízí mimořádný pozitivní ohlas od svých tamějších zákazníků. Na počátku roku 2009 firma připravila marketingový plán pro export veškerých zastupovaných výrobků na Slovensko a neustále zde rozšiřuje svoji síť autorizovaných prodejců.

3.1.2 Výrobní program firmy

1) Výroba a prodej vlastních výrobků

- Výroba dámské konfekce pod vlastní značkou *Rialto*
- Výroba těhotenské módy pod vlastní značkou *Rialto*

2) Dovoz a prodej kojeneckého zboží

- Distribuce kočárků *Inglesina*
- Distribuce autosedaček *Kiddy*
- Distribuce kojeneckých doplňků *Bebe-jou*
- Distribuce systému bavlněných plen *Bambino Mio*
- Distribuce bezpečnostních prvků do domácnosti *BabyDan*

3.2 SWOT analýza firmy

SWOT analýza umožňuje provést tzv. audit trhu – stručný seznam informací, týkajících se úspěchů na daném trhu. V tomto momentě budeme vycházet ze stávajícího stavu společnosti, avšak budeme se snažit predikovat plány společnosti do budoucnosti. Ukážeme zde jak silné a slabé stránky společnosti, tak i příležitosti a hrozby.

SWOT	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Aktivní skladové zásoby nabízejících produktů	Personální činnost firmy
Obchodní a marketingová strategie prodeje	Dva typy ekonomické činnosti firmy
Dlouhodobá aktivní práce s dodavateli	Interní koordinační činnost firmy
Vstřícný a ochotný vztah ke všem zákazníkům	Špatná platební morálka odběratelů
Dlouholetá tradice společnosti a ní vyplívající pozitivní reference u svých zákazníků	Likvidita firmy
Příležitosti	Hrozby
Expanze firmy na trhy dalších států EU	Negativní demografický vývoj
Orientace na inovativní výrobky, metody a trendy	Vzrůstající konkurence na trhu kojeneckých výrobků
Rozšiřování stávajícího provozního a výrobního areálu	Snižování kupní síly obyvatelstva
Alternativní produkty (ekologie a bezpečnost)	Oslabování koruny

Tabulka č. 1 SWOT analýza firmy

3.3 Analýza financí firmy

K detailnějšímu prozkoumání hospodaření společnosti a finančního zdraví podniku jsem použil následujících dílčích analýz.

3.3.1 Analýza stavových veličin

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy slouží ke zkoumání podílů jednotlivých položek aktiv a pasiv rozvahy na celkových aktivech a pasivech za jednotlivé roky. Tento podíl je vyjádřen v %.¹⁰

AKTIVA

	2004		2005		2006		2007		2008	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Aktiva celkem	12 237	100%	14 516	100%	19 621	100%	18 496	100%	20 931	100%
Dlouhodobý majetek	878	14,49%	43	0%	7 194	36,67%	6 973	38%	6 978	33%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	878	14,49%	43	0%	7 194	37%	6 973	38%	6 978	33%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	10 875	81,87%	14 045	97%	12 197	63,33%	11 349	61%	13 871	66%
Zásoby	7 803	58,74%	9 747	67,15%	8 336	42,33%	8 712	47%	10 172	49%
Dlouhodobé pohledávky	140	1,05%	26	0%	20	0%	42	0%	32	0%

Tabulka č. 2 Vertikální analýza aktiv

¹⁰ Výše uvedené částky v rozvaze jsou tisícičích Kč

Krátkodobé pohledávky	1 984	14,94%	3 709	26%	2 760	14%	2 108	11%	3 250	16%
Krátkodobý finanční majetek	948	7,14%	563	4%	1 081	6%	487	3%	417	2%
Časové rozlišení	484	3,64%	428	3%	230	1%	174	1%	82	0%

Společnost vykázala ke dni 31. 12. 2008 celková aktiva ve výši 20 931 tis. Kč. Ze struktury aktiv vyplývá několik skutečností. Jednoznačný je vyšší podíl oběžných aktiv (v roce 2008 ve výši 66%) než dlouhodobého majetku (v roce 2008 ve výši 33%) na celkových aktivech podniku. Tomuto podílů odpovídá hlavní charakter činnosti podniku - tou je velkoobchod. Zásoby podniků se z toho důvodu podílejí na 49 % celkových aktivech. Dlouhodobý majetek je z celé části tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, který tvoří 33%.

PASIVA

	2004		2005		2006		2007		2008	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Pasiva celkem	12 237	100%	14 516	100%	19 621	100%	18 496	100%	20 931	100%
Vlastní kapitál	1 620	13,24 %	1 481	10%	1 734	9%	2 358	13%	3 617	17%
Základní kapitál	896	7,32%	232	2%	128	1%	59	0%	702	3%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0,00%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Výsledek hospodaření z minulých let	724	5,92%	1 249	9%	1 606	8%	2 299	12%	2 915	14%
Cizí zdroje	10 617	86,76 %	13 035	90%	17 887	91%	16 138	87%	17 314	83%
Rezervy	0	0,00%	0	0%	600	3%	1 200	6%	1 800	9%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	10 617	86,76 %	12 035	83%	8 843	45%	7 386	40%	8 326	40%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	1 000	7%	8 444	43%	7 552	41%	7 188	34%
Časové rozlišení	0	0,00 %	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabulka č. 3 Vertikální analýza pasiv

Zdroje společnosti tvoří ke dni 31.12. 2008 z 83% cizí kapitál a ze 17% vlastní kapitál. Cizí zdroje jsou tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů (40%) a bankovními úvěry výpomocemi (34%). Dále potom na straně externích zdrojů financování se objevují rezervy s 9 % podílem na celkových pasivech podniku. Zde sledujeme vzrůstající tendenci, která je zapříčiněna tvorbou zákonných rezerv na dlouhodobý hmotný majetek podniku.

Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy slouží k vyhodnocení změn jednotlivých položek rozvahy oproti minulému roku (určuje se rozdíl a přírůstek či úbytek)

AKTIVA

Změna	2005-2004		2006-2005		2007-2006		2008-2007	
Aktiva celkem	2279	18,6%	5105	35,17%	-1125	-5,73	2435	13,17
Dlouhodobý majetek	-835	-94,9%	253	17,1%	624	36%	5	0,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	-835	-94,9%	253	17,1%	624	36%	5	0,7%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	3170	29,2%	-1848	-13,2%	-848	-6,9%	2522	22,2%
Zásoby	1944	24,9%	-1411	-14,5%	376	4,5%	1460	16,8%
Dlouhodobé pohledávky	-114	-81,4%	-6	-23,1%	22	110%	-10	-23,8%
Krátkodobé pohledávky	1725	86,9%	-949	-25,6%	-652	-23,6%	1142	12,7%
Krátkodobý finanční majetek	-385	-40,6%	518	92%	-594	-54,9%	-70	-14,4%
Časové rozlišení	-56	-11,6%	-198	-46,3%	-56	-23,3%	-92	-52,9%

Tabulka č. 4 Horizontální analýza Aktiv

Celková aktiva podniku se v průběhu analyzovaného období zvýšila skokově. Tento nárůst mezi roky 2004 až 2006 dosahoval až 54%, byl zapříčiněn především nárůstem dlouhodobého majetku a zvyšováním obratu podniku.

PASIVA

Změna	2005-2004		2006-2005		2007-2006		2008-2007	
Pasiva celkem	2279	18,6%	5105	35,17%	-1125	-5,73	2435	13,17
Vlastní kapitál	-139	-8,6%	253	17,01%	624	36%	1259	53,4%
Základní kapitál	-664	-74,1%	-104	-44,8%	-69	53,9%	643	1089,9%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření z minulých let	525	72,5%	357	28,6%	693	36%	616	26,8%
Cizí zdroje	2418	22,8%	4852	37,2%	-1749	-9,8%	1176	7,3%
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	1418	13,4%	-3192	-26,5%	-1457	-16,5%	940	12,7%
Bankovní úvěry a výpomoci	1000	100%	7444	744,4%	-892	-10,6%	-364	-4,8%

Z horizontální analýzy zdrojů podniku vyplívá **Tabulka č. 5 Horizontální analýza Pasiv** několik skutečností. Vlastní kapitál společnosti se od roku 2006 začal navyšovat mezi ročně o několik desítek procent. Tento

pozitivní trend nadále pokračuje. Vysoký meziroční nárůst v položce bankovních úvěrů mezi roky 2006 a 2005 o 744% byl výsledkem získání úvěru na provozní areál a navýšení krátkodobého provozního úvěru.

3.3.2 Analýza rozdílových veličin

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V této části budu zkoumat hodnoty položek z účetního výkazu – Výkaz zisku a ztráty. Z důvodu, že zkoumaná firma není povinna sestavovat výkaz Cash Flow, nebudeme ho zkoumat.

	Roky					Roční změny položek			
Položky výkazu	2004	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	28 746	35 815	34 188	35 927	34 039	24,6 %	-4,5%	5,1%	-5,3%
Obchodní marže	10 035	13 314	13 047	13 997	13 875	32,7 %	-2%	7,3%	0,8%
Výkony	4 823	5 307	3 003	3 034	3 929	10%	-43,4%	0%	29,5 %
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	3 188	3 961	3 181	3 064	3 649	24,3 %	-19,7%	-3,7%	19,1 %
Výkonová spotřeba	9 628	11 179	9 140	7 737	8 061	16,1 %	18,2%	- 15,4 %	4,2%
Přidaná hodnota	5 230	7 442	6 910	9 294	9 743	42,3 %	-7,2%	34,5 %	4,8%

Osobní náklady	4 403	5 037	4 476	4 826	4 752	14,4 %	-11,1%	7,8%	-1,5%
Provozní hospodářský výsledek	527	1 503	1 709	3 332	3 978	185, 2%	13,7%	95%	19,4 %
Hospodářský výsledek před zdaněním	737	1 528	1 805	2 943	3 331	107, 3%	18,1%	63,1 %	13,2 %
Hospodářský výsledek za účetní období	724	1 249	1 608	2 299	2 918	72,5 %	28,7%	43%	26,7 %

Tabulka č. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tržby z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb dosáhly v analyzovaném období největších hodnot v roce 2005, tehdy představovaly hodnotu 39 776 tisíc Kč. Při analýze účetního dokumentu výkazu zisku a ztráty je zde patrný nárůst oproti předchozímu roku 2004 v součtu obou položek o 24,6 %. Provozní výsledek hospodaření od roku 2005 začíná růst ctihodným tempem. V roce 2008 dosáhl hodnoty 3978 tisíc Kč a v průběhu let 2004 až 2008 vzrostl v celkovém součtu o 754,8%. Tyto kladné meziroční přírůstky, které můžeme vidět, jsou především způsobeny meziročním zvyšováním obchodních marží, efektivní činností při práci s náklady podniku a příznivou situací na měnovém trhu, která svého vrcholu dosáhla v létě roku 2008 (CZK/EUR).

3.3.3 Analýza tokových veličin

Jsou to takové ukazatele, které slouží k zjištění rozdílů mezi souhrnnými položkami krátkodobých aktiv a souhrnnými položkami krátkodobých pasiv. Tyto ukazatele se využívají především při řízení práce s oběžnými aktivy.

Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele patří:

➤ **Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

Je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem vypočtený jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky. Nahlédnout na ukazatel ČPK můžeme dvojím přístupem. Manažerský ($\text{ČPK} = \text{OA} - \text{CK kr}$) a investorský ($\text{DP} - \text{SA}$).

➤ **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

Jsou vypočítávány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky, přičemž pohotovými peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti a na běžných účtech. Jistou nevýhodou tohoto ukazatele může být nevědomé či záměrné posunutí plateb k okamžiku zjišťování likvidity. Výhodou na druhou stranu je malá souvislost s oceňovacími technikami. Čisté pohotové prostředky nelze vypočítat z údajů účetní závěrky, jelikož nejsou dostupné informace o okamžitě splatných závazcích.

➤ **Čistý peněžní majetek (ČPM)**

Představuje určitý kompromis, střední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli, je konstruovaný tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky. Jeho výpočet je následující: $(\text{OA} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky}$

Rozdílové ukazatele	2004	2005	2006	2007	2008
ČPK	258,00	2010,00	3354,00	3963,00	5544,00
ČPM	-7545	-7737	-4982	-4749	-4628

Tabulka č. 7 Analýza rozdílových ukazatelů

3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

1. Analýza likvidity podniku

Likviditu obecně chápeme jako schopnost firmy získat prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností těchto závazků. Z pohledu *Finanční analýzy* můžeme likviditu nicméně chápat jako poměrový ukazatel definovaný jako momentální schopnost firmy uhradit veškeré splatné závazky.

- **Okamžitá likvidita** (1. Stupně) - *finanční majetek/ krátkodobé závazky*
- **Pohotová likvidita** (2. Stupně) – *oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky*
- **Běžná likvidita** (3. Stupně) – *oběžná aktiva/ krátkodobé závazky*

Likvidita	2004	2005	2006	2007	2008	Doporučené hodnoty	Výsledek
Okamžitá	0,09	0,05	0,12	0,07	0,05	0,2 – 0,5	NE
Pohotová	0,28	0,35	0,43	0,35	0,44	1,0 – 1,5	NE
Běžná	1,01	1,16	1,38	1,53	1,66	1,5 – 3,0	NE
Změna		-44,4%	140%	-41,6%	-28,6%		
		25%	22,9%	-18,6%	25,7%		
		14,9%	19%	10,9%	8,5%		

Tabulka č. 8 Analýza likvidity

Z analýzy likvidity podniku vyplívá, že podnik trpí dlouhodobou podprůměrnou likviditou, především v oblasti okamžité a pohotové likvidity podniku. Oblast běžné likvidity vykazuje tendenci mírného zlepšení a dochází v období od roku 2007 a 2008 k nárůstu koeficientu běžné likvidity až a za interval doporučených hodnot.

2. Analýza zadluženosti podniku

Vyjadřuje především vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji.

- **Celková zadluženost** – Cizí zdroje / Aktiva celkem
- **Koeficient samofinancování** – Vlastní kapitál / aktiva celkem
- **Doba splácení dluhů** – cizí zdroje – finanční majetek / provozní Cash flow
- **Úrokové krytí** - EBIT/nákladové úroky

Zadluženost	2004	2005	2006	2007	2008	Doporučené hodnoty	Výsledek
Celková	0,87	0,90	0,91	0,87	0,83	<50%	NE
Koef. samo.	0,13	0,10	0,09	0,13	0,17	50% a více	NE
Doba splácení dluhů	0	0	0	0	0		
Úrokové krytí	0	0	19,66	7,61	8,07	Minimálně 3(optimum 6-8)	ANO
Změna		3,5%	1,1%	-4,4%	-4,6%		
		-23,1%	-10%	44,4%	30,8%		
		0	0	0	0		
		0	0	-61,3%	6,1%		

Tabulka č. 9 Analýza zadluženosti

Zadluženost podniku se změnila v tom okamžiku, kdy podnik z důvodu nízké likvidity získal v roce 2005 svůj první provozní úvěr v nominální výši 1 mil. Kč. Tato operace se především promítla v celkové zadluženosti podniku, v rozvaze na straně cizích zdrojů financování. Nárůst formy financování podniku z cizích zdrojů pokračoval i v dalších letech, kdy se nominálně provozní úvěr vyšplhal až k hodnotě 2 mil. Kč. Celková zadluženost podniku dle analýzy v posledních třech zkoumaných letech (2006,2007,2008) vykazuje snižující se tendence.

3. Analýza aktivity podniku

Vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Obecně slouží jako důležitý ukazatel u vrcholového managementu podniku.

- **Obrat celkových aktiv** – tržby / aktiva celkem
- **Obrat stálých aktiv** – tržby / stálá aktiva
- **Obrat zásob** – tržby / zásoby
- **Obrat pohledávek** – obchodní pohledávky x360 / tržby
- **Doba obratu (dny)** – 360/ počet obrátů

Tabulka č. 10 Analýza aktivity podniku

Aktivita - obrat	2004	2005	2006	2007	2008	Doporučené hodnoty	Výsledek
Celkových aktiv	2,61	2,74	1,90	2,11	1,80	1,6-3	ANO
Stálých aktiv	16,59	925,02	5,19	5,59	5,40	Vyšší než bod 1	ANO
Zásob	4,09	4,08	4,48	4,48	3,71	Oborový průměr	ANO
Pohledávek	23,89	33,66	26,68	19,85	31,34	Srovnání s dobou splatností faktur	ANO
Doba obratu zásob	202,61	217,98	228,01	281,50	315,47	Dle oboru(čím nižší tím lepší)	NE
Změna		5%	30,7%	-11,1%	-14,7%		
		5575,8%	-99,4%	7,7%	3,4%		
		-2,5%	9,8%	0%	-17,2%		
		0	0	0	0		
		7,6%	4,6%	23,5%	12,1%		

4. Analýza rentability podniku

Analýza rentability vyjadřuje poměr zisku podniku vůči výši zdrojům podniku, které byly zapotřebí k dosažení zisku podniku.

K porovnání slouží několik ukazatelů:

- **Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)** – EBIT / Celkový kapitál
- **Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)** – hospodářský výsledek po zdanění / vlastní aktiva
- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – hospodářský výsledek po zdanění / vlastní aktiva
- **Finanční páka podniku** – aktiva celkem / vlastní kapitál

Rentabilita	2004	2005	2006	2007	2008	Doporučené hodnoty	Výsledek
ROI	0,06	0,14	0,14	0,24	0,27	>0,15	ANO
ROA	0,06	0,09	0,08	0,12	0,14	Odvětví průměr	
ROE	0,45	0,84	0,93	0,97	0,81	ROE>ROA	ANO
Finanční páka	7,55	9,80	11,32	7,84	5,79	Kladná hodnota	ANO
Změna		133,3%	0%	71,4%	12,5%		
		50%	-11,1%	50%	16,7%		
		86,7%	10,71%	4,3%	16,5%		
		29,8%	15,5%	-30,7%	-26,1%		

Tabulka č. 11 Analýza rentability

Poměry zisku podniku se zdroji podniku hodnotíme u analyzované firmy velmi pozitivně. Ukazatelé rentability vloženého kapitálu (ROI), celkových aktiv (ROA) i vlastního kapitálu (ROE) vykazují stabilní dlouhodobé tendence s mírným zlepšením vůči počátečním sledovaným obdobím a nadále se nachází v mezích doporučených hodnot. Po analýze ukazatele finanční páky zjišťujeme, že poměr intenzity výnosnosti kapitálu vlastníka k celkovému kapitálu podniku je v několika posledních letech stabilní a nedochází zde k výraznějším změnám.

3.3.5 Analýza soustav poměrových ukazatelů

Prostředí podnikání a řízení firem si vyžádalo nutnost sestavení takových ukazatelů, které mají větší vypovídací schopnost než pouze izolovaní ukazatelé. Nutnost zjištění komplexního výsledku hospodaření podniku vedla k sestavení tzv. soustav poměrových ukazatelů. V praxi se používá mnohých modelů např. Quicktest a či Indikátor bonity. Pro seminární práci jsme použily dva následující typy ukazatelů – Altmannův index finančního zdraví podniku a Index IN05.

1. Altmannův index finančního zdraví podniku

- $Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$
- $X_1 = \text{ČPK/Aktiva celkem}$ $X_2 = \text{Nerozdělený hosp. výsledek/Aktiva celkem}$
 $X_3 = \text{EBIT/Aktiva celkem}$ $X_4 = \text{Účetní hodnota akcií/Cizí zdroje}$
 $X_5 = \text{Tržby/Aktiva celkem}$
- **Výsledek:**
 - $Z > 2,9$ finančně silný podnik
 - $1,2 < Z < 2,9$ určité finanční potíže
 - $Z < 1,2$ možný kandidát bankrotu!!!

Roky	X1	X2	X3	X4	X5	Z-Skóre	Změna	Výsledek
2004	0,02	0,06	0,06	0,15	2,74	3,0491		OK
2005	0,14	0,09	0,12	0,11	2,83	3,41999	12,2%	OK
2006	0,17	0,08	0,09	0,10	1,90	2,40748	-29,6%	OK
2007	0,21	0,12	0,18	0,15	2,11	2,98025	23,8%	OK
2008	0,26	0,14	0,18	0,21	1,81	2,75884	-7,4%	OK

Tabulka č. 12 Altmannův index finančního zdraví podniku

2. INDEX IN-05

Určitým přizpůsobením pro podmínky českého ekonomického prostředí, je Index IN05, který vytvořili manželé Neumaierovi a který sleduje, zda podnik tvoří či netvoří ekonomickou hodnotu. IN05 vznikl aktualizací stávajícího indexu IN01. Změny se uskutečnily pouze na úrovni hranic pro zařazení podniků.

➤ **$IN05 = 0,13 \cdot A/CZ + 0,04 \cdot EBIT/\dot{U} + 3,97 \cdot EBIT/A + 0,21 \cdot V\dot{Y}N/A + 0,09 \cdot OA/(KZ+KB\dot{U})$**

➤ **Výsledek:**

1. $IN05 < 0,90$ (podnik spěje k bankrotu – 97% pravděpodobnost bankrotu, 76% pravděpodobnost netvoření hodnot)

2. $0,90 < IN05 < 1,60$ (šedá zóna – 50 % pravděpodobnost bankrotu, 70% bude tvořit hodnotu)

3. $IN05 > 1,60$ (podnik tvoří hodnotu – pravděpodobnost tvorby hodnoty 95% a 92% že nebankrotuje)

Rok y	A/C Z	EBIT/ Ú	EBIT/ A	VÝN/ A	OA/(KZ+ KBÚ)	Součet	Změna	Výsledek
2004	1,153	9	0,06	2,74	1,024	1,41565		NE
2005	1,114	9	0,12	2,83	1,077	1,67248	18,2%	OK
2006	1,097	9	0,09	1,9	0,706	1,32245	-20,1%	OK
2007	1,146	7,611	0,18	2,11	0,759	1,67943	27%	OK
2008	1,209	8,065	0,18	1,81	0,894	1,65493	-1,5%	OK

Tabulka č. 13 INDEX IN-05

3.4 Analýza firmy v rámci prostředí působnosti

3.4.1 Obchodní situace firmy na trhu

Oblast trhu s kojeneckým zbožím v České republice je velmi široká a trhu jako celku velmi pomáhá a pomohl pozitivní demografický vývoj od počátku nového tisíciletí. Avšak zdání může někdy klamat. V roce 1995, kdy se firma začala zabývat pouze dovozem a následným prodejem kojeneckého zboží, působila na trhu jenom hrstka konkurenčních firem. V roce 2009 jich již je více jak 10 a naše firma se neustále drží a snaží patřit do užšího okruhu pěti nejvýznamnějších. Ačkoli se trh rozrostl a pomyslný koláč se zvětšil, všeobecně nastává větší konkurence, která samozřejmě chce i tu část onoho koláče, kterou jste si za ty roky pro sebe získaly.

Z toho vyplývá skutečnost, že i dodavatelé jsou pro ni zákazníci. Při firemní analýze situace po vstupu ČR do EU si firma kladla otázku, jakou další přidanou hodnotu poskytnout svým zákazníkům. Přišla na to, že možnou přidanou hodnotou může být lokalizace marketingu výrobce na jedné straně a poskytnutí marketingových služeb svým odběratelům na straně druhé, tak aby byl kompenzován jejich dlouhodobý handicap ve srovnání s velkými obchodními řetězci. Což znamená, že v sortimentních skupinách, které mají zajištěné od firmy, se naplňuje dlouhodobý marketingový plán. Firma neztrácí ze zřetele důležitost co nejefektivněji nakoupit, připravit a distribuovat zboží pro svoje odběratele.

Firma se v oblasti dosahování ziskovosti každoročně v poslední dekádě nacházela v černých číslech. V loňském účetním roce firma vyprodukovala dosavadní nejvyšší hodnotu zisku za její dlouholeté existence.

Skutečnost, že firma je dlouhodobě rentabilní, napomáhá překonat letošní nelehkou finanční situaci na trhu. K vysokému loňskému zisku firmu nepřivedl žádný prodej např. dlouhodobého majetku ani jiné prodejní transakce. Výsledek byl založen na činnostech vedoucích ke snižování nákladů a zefektivňování procesů tvorby podnikových výnosů a také díky dobrým podmínkám na měnovém trhu.

Stabilita obchodní firmy velmi závisí na vlastní ekonomické a finanční kondici, avšak je také ovlivněna vlivy vnějšími, které jsou často neovlivnitelné.

Vnější vlivy, které se přímo či nepřímo podílejí na ovlivňování zkoumané společnosti na trhu:

- Platební morálka odběratelů
- Kupní síla společnosti
- Úvěrové podmínky na trhu
- Rostoucí konkurence
- Politická situace v zemi
 - z toho plynoucí možné pravidelné změny v legislativě
- Demografické vlivy
 - obor, ve kterém firma podniká, je přímočaře ovlivňován množstvím narozených dětí

V dnešní těžké ekonomické situaci si firma počíná obstojně. V oblasti obrátu vykazuje meziroční pokles o 12%, avšak v rámci zisku je meziroční srovnání bolestnější. Negativně se na predikovaném výsledku hospodaření za rok 2009 projeví především tyto skutečnosti:

- Nižší dosahovaná marže o 4% ve srovnání s rokem 2008
- Z počátku roku oslabující koruna vůči euru

3.4.2 Analýza distribučních kanálů

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti spojené s transportem produktu ke konečnému zákazníkovi. Jeho volba je o to náročnější, že distribuční cesty nelze měnit kdykoliv se nám zlíbí, ale je to volba minimálně na několik měsíců nebo spíše let. I z tohoto důvodu se snaží firma dlouhodobě dodržovat vytyčenou strategii distribuce výrobků. Nicméně do ní aplikuje inovativní prvky stejně progresivně, jak se rychle mění daný trh.

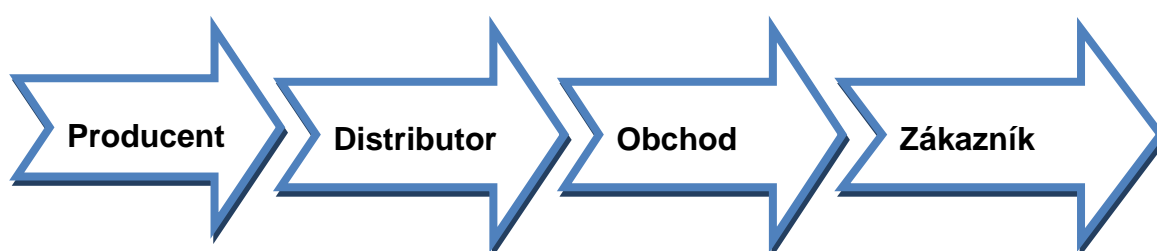
Mezi hlavní zákazníky zkoumané společnosti patří obchodníci z oblasti maloobchodu, řetězce a koncoví spotřebitelé.

I když se v dnešní době nabízí množství variant distribučních kanálů, jak se s výrobkem dostat k zákazníkovi, ne všechny zabezpečují efektivní cestu, u které by nedocházelo na druhé straně ke zbytečnému zvyšování nákladů bez kýženého výsledku. Proto zde musím vyzdvihnout stávající model několika distribučních cest firmy, které směřují s veškerou intenzitou na konkrétního zákazníka.

Analyzovaná firma využívá prozatím následujících distribučních cest:

- Producent → Distributor → Obchod → Zákazník
- Producent → Distributor → Obchod → Internetový obchod → Zákazník
- Producent → Distributor → Internetový obchod → Řetězec → Zákazník

Obrázek č. 1 Nejběžnější distribuční cesta



Po nástupu internetu se trh s kojeneckým zbožím stejně jako i další trhy zásadně proměnil. Přístup distribučních cest se stal direktivnější než dříve. V zásadě vyplynulo to, že prodejna např. v Brně je schopná velmi levnou cestou oslovit zákazníka ze vzdáleného konce České republiky, např. z Aše. Důsledkem této situace byla ztráta

významného postavení velkých řetězců na trhu a také předešlé výhody, která vyplývala z výrazně vyššího rozpočtu na reklamu.

3.4.3 Strategie podnikání

Zkoumaná firma je statusem obchodní firmou podnikající na několika rozdílných trzích. Výrobními zdroji pro ni jsou především velmi pozitivní vztahy s výhradními dodavateli. Firma je zaměřena na dlouhodobé a stabilní vztahy s dodavateli, pro které zajišťuje na svěřeném území a s jejich podporou komplexní marketing.

Z toho vyplývá skutečnost, že i dodavatelé jsou pro ni zákazníci. Při firemní analýze situace po vstupu ČR do EU si firma kladla otázku, jakou další přidanou hodnotu poskytnout svým zákazníkům. Přišla na to, že možnou přidanou hodnotou může být lokalizace marketingu výrobce na jedné straně a poskytnutí marketingových služeb svým odběratelům na straně druhé, tak aby byl kompenzován jejich dlouhodobý handicap ve srovnání s velkými obchodními řetězci. Což znamená, že v sortimentních skupinách, které mají zajištěné od firmy, se naplňuje dlouhodobý marketingový plán. Firma neztrácí ze zřetele důležitost co nejefektivněji nakoupit, připravit a distribuovat zboží pro svoje odběratele.

Mezi dlouhodobé cíle podniku patří:

- Maximalizace zisku
- Minimalizace nákladů
- Kreativní rozvoj obchodního modelu
- Dosažení kvalitního postavení na trzích působnosti
- Expanze a proniknutí na nové trhy
- Dlouhodobý ekonomický růst společnosti
- Pozitivní působení podniku na své okolí
- Vytváření přidané hodnoty pro své zákazníky

3.4.4 Analýza konkurence

Firma nemá přesně definovanou strategii boje proti konkurenci a to především z toho důvodu, že není pro ni prioritní sledovat a neustále se zaobírat konkurenčními společnostmi, ale shledává větší důležitost v přímé orientaci na zákazníka a konečného spotřebitele. Z obecného hlediska a z hlediska vysoké informovanosti společnosti a jejich zaměstnanců, samozřejmě firma sleduje konkurenční výrobky a služby a v případě nutnosti analyzuje případné možné pozitivní i negativní dopady na její odbytové kanály.

Bez ohledu na toto stanovisko firmy, považují pro tuto práci za velmi přínosné postupy a metody konkurence analyzovat. Srovnáním těchto postupů z postupy zkoumané firmy nám může ukázat prostor pro zlepšení.

Mezi hlavní konkurenční výhodu firmy považují dlouhodobou zkušenost s prodejem a distribucí kojeneckých výrobků na trhu České republiky. Lze nalézt i další - např. rodinnost firmy a z toho plynoucí loajalita a vysoká rychlost práce, stabilní a dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli, zázemí vlastního distribučního areálu, aktivní dlouhodobá marketingová a propagační práce, nelhostejnost a orientace na zákazníka atd.

Konkrétní konkurencí pro analyzovanou firmu jsou následující zástupci velkoobchodů působící na trhu České republiky. Těmi nejdůležitějšími jsou:

- Baby Direct s.r.o.
- LIBFIN spol. s.r.o.
- AGS Sport s.r.o.
- Piccollo spol. s.r.o.
- Kenyo s.r.o.

Po prostudování konkrétních informací na prezentačních internetových stránkách každého z výše uvedených velkoobchodů, jsem si stanovil zde uvést několik jejich hlavních konkurenčních výhod, které po důkladné analýze spatřuji.

Firma	Konkurenční výhoda
Baby Direct s.r.o.	Schopnost velmi rychlé a časté obměny portfolia prodáváných značek
LIBFIN spol. s.r.o.	Vlastní maloobchodní síť prodejen
AGS Sport s.r.o.	Soustředění na medicínský personál. Tato distribuční cesta je dána tím, že společnost zastupuje produkty anglické značky AVENT
Piccollo spol. s.r.o.	Distribuce italské značky CHICCO není hlavní ekonomickou činností firmy, tou je výroba a prodej vlastní outdoorové značky oblečení LOAP a distribuce světoznámé značky Columbia sportswear
Kenyo s.r.o.	Vlastní síť maloobchodních prodejen

Tabulka č. 14 Hlavní konkurenční výhody

3.5 Analýza informačních technologií ve firmě

Při analýze informačních technologií ve zkoumané firmě zaměřím svoji pozornost na několik zásadních věcí, které ovlivňují každodenní efektivní činnost a procesy uvnitř firmy. Jedná se především o stránku kvality a vyspělosti firemního Hardwaru, dále potom kompatibilní software a v neposlední řadě velmi důležitý systém zálohování firemních dat.

V další části analýzy informačních technologií prozkoumám stávající ekonomický a účetní software z hlediska funkčnosti, uživatelské přívětivosti a možností či nemožností jeho dalšího uplatnění uvnitř firmy.

3.5.1 Hardware a Software

Hardware

Hlavním členem firemního hardwaru je server (od výrobce IBM). Byl dodán v roce 2002 a od té doby je v nepřetržitém provozu bez sebemenší výluky. Jeho základní specifiky jsou: Procesor Intel Pentium 4 na frekvenci 1,13 MHz, operační paměť o velikosti 1 GB, disponuje dvěma disky o kapacitě 16 GB, které jsou SCSI a jsou zapojeny do zrcadlení. Server má dvě síťové karty. Jedna z nich slouží pro připojení vnitřní sítě a naproti tomu druhá slouží pro připojení sítě vnější (internet).

V rámci celé firmy je k serveru připojeno celkem devět pracovních stanic, které se nachází na dvou větvích a jsou obsluhovány přes tři switche, z nichž jeden je osmi pólový a dva zbývající jsou pěti pólové. Každá z pracovních stanic je vybavena záložním zdrojem UPS včetně serveru.

Pracovní stanice byly do firmy dodávány postupně s jejím rozvojem - tzn. že jsou různého stáří, ale převažují nejnovější modely, které se nakupovaly a nakupují v rámci obměny či inovace stávajícího informačního systému firmy. Ve firmě jsou počítače od těchto renomovaných výrobců: Fujitsu – Siemens (4), Autocont(3), 2 speciálně postavené grafické stanice a externí notebook od výrobce Lenovo/IBM.

Firemní tisk je zajištěn lokálními tiskárnami (5). Čtyři z nich jsou černobílé laserové tiskárny a jedna z nich je barevná laserová tiskárna, sloužící barevnému tisku. Tiskárny jsou konfigurovány tak, aby byly sdílené pro všechny firemní pracovní stanice. Tiskárny jsou od těchto výrobců: Develop(2), HP (2), poslední od výrobce Xerox.

K pracovním stanicím je lokálně připojen jako externí zařízení skener od výrobce Hewlett – Packard. Dalším externím zařízením firmy je polohovací zařízení pro snímání střihu při výrobě oděvů, které se firma delší časové období věnuje. Též firma využívá externě umístěný plotr pro tisk stříhacích plánů pro její oděvní výrobu. Soubory k tomuto tisku jsou odesílány pomocí internetu.

Software

Nejdůležitějším prvkem softwaru je samozřejmě operační systém. Ve vybrané firmě se na serveru používá klasický Windows 2000 Professional, který je schopen obsloužit až deset pracovních stanic, což v dané firmě přesně souhlasí, jestli-že započteme jako pracovní stanicí externí notebook používající obchodním zástupcem. Ostatní pracovní stanice pracují na bázi operačního systému Windows 2000 Professional a Windows XP Professional.

K dnešnímu dni má firma na dvou pracovních stanicích instalován návrhový systém pro oděvnictví Par-mel. S oblastí grafiky a designové prezentace se zkoumaná firma umí taky vypořádat na úrovni. Jedna z jejich pracovních stanic je vybavena programy pro publikaci a tvorbu grafických výstupů od velmi známé softwarové společnosti Adobe v následující konfiguraci: Adobe Photoshop CS2, Adobe Indesign CS2, Adobe Illustrator CS2 a Adobe Acrobat Professional CS2.

Otázku připojení k internetu, které je v dnešní době nezbytné k podnikání, má analyzovaná firma taky vyřešenu. Ve firmě je instalováno dvoje připojení k internetu. První je známé ADSL a druhé na bázi microvln. Obě od renomovaných firem. Dále má v pronájmu webový server od firmy Casablanca, na kterém běží její internetové prezentace. Tento server má konektivitu do páteřní sítě 10 MB/s. Elektronická pošta v rámci firmy je zprostředkována za pomoci aplikace Microsoft Outlook.

Zálohování a archivace dat

V dané firmě je zálohování dat prováděno denně dle zálohovacího plánu následujícími postupy:

- Každý den ve 3.00 proběhne zálohování dat účetního systému IES na serveru do samostatného adresáře
- Následně v 11.30 každý pracovní den je zpuštěna na jedné z pracovních stanic zálohovací úloha, která kopíruje zálohu vytvořenou v prvním bodě na tuto stanici
- Jedenkrát týdně je v 12.30 na jiné pracovní stanici spuštěna zálohovací úloha kopírující zálohu vytvořenou v bodě dva na svůj pevný disk

Zálohy vytvářené v bodě 2 a 3 jsou vytvářeny 99 krát, čímž je zajištěn přístup k denním datům tři měsíce zpět a k týdenním datům prakticky dva měsíce zpátky. Velikost zálohovaných souborů se v průběhu roku mění v závislosti na růstu počtu zpracovaných dokladů firmy. K zálohování je využíváno programu Task-zip.

Archivace dat probíhá vždy po uzavření účetních knih příslušného roku. Data jsou vypálena na CD disk, který je následně umístěn v jiné lokaci, než je sídlo firmy.

Informační a účetní systém firmy

Ve firmě se vyskytuje velmi důležitý informační prvek. Tím je informační systém firmy, který obsahuje skladovou agendu, fakturaci, likvidaci faktur došlých, majetek, pokladnu a účetnictví. Systém brněnské firmy ESOFIT IES firma využívá již několik let. Tento informační systém je instalován na sedmi pracovních stanicích a datové soubory k tomuto systému se nalézají na serveru.

3.6 Souhrn nejdůležitějších poznatků z analýzy

V první části současné analýzy firmy jsem se věnoval komplexní analýze podnikových financí. Využil jsem k tomu následujících dílčích analýz:

- Analýzy stavových veličin
- Analýzy rozdílových veličin
- Analýzy tokových veličin
- Analýzy poměrových ukazatelů
- Analýzy soustav poměrových ukazatelů

Další část byla zaměřena na analýzu obchodní situace na trhu. Zde jsem zjišťoval, jakými distribučními cestami firma zabezpečuje export produktů ke konečnému zákazníkovi, provedl jsem analýzu stávající konkurence a na základě dostupných podkladů stanovil jejich hlavní konkurenční výhody a na závěr provedl analýzu strategie a koncepce podnikání firmy na trhu kojeneckých výrobků.

V poslední části analytické práce jsem prozkoumal aktuální stav informačních technologií ve firmě - jak v oblasti hardwaru, tak v oblasti software. Samozřejmě jsem zde nenechal bez povšimnutí informační a účetní systém firmy.

4 Návrhová část

4.1 Představení návrhů jednotlivých změn

Velmi významnou oblastí fungování firmy je, jak jsem se již dříve zmínil, oblast zpracování informací. Ne nadarmo se dnešní době říká věk informačních technologií. Informace, jejich pořizování a sdílení umožňují tvorbu zcela nových obchodních modelů. Proto jako první návrh změn ve firmě předkládám koncepci modernizaci IT. Velmi jsem zvažoval, zda do práce zahrnout také změnu právní formy podnikání. Po důkladném zvážení jsem usoudil, že toto konkrétní opatření by představovalo rozsah přesahující tuto práci. Další oblast opatření je strategické rozhodnutí o obsluhovaných trzích. S ohledem na skutečnost, že firma exportuje dětské zboží i svoje vlastní výrobky na Slovensko, navrhuji rozšíření této oblasti také o rakouský a maďarský trh. Jednou z oblastí, ve které měla firma dříve nedostatky, bylo financování podnikatelské činnosti. Přestože došlo k významnému zlepšení dokumentovanému již dříve v práci, domnívám se, že opatření pro zlepšení ve finanční oblasti nemohou být vynechána.

4.2 Návrhy v oblasti IT firmy

Koncepce týkající se modernizace informačních technologií ve firmě, kterou dále předkládám, je v zásadě založena na modernizaci IT jak v oblasti hardware, tak v oblasti software.

4.2.1 Modernizace IT

Modernizace IT ve zkoumané firmě by měla dle mého názoru docílit k úplné vertikální informační integraci s odběrateli.

Důsledkem vertikální integrace bude:

- Větší závislost odběratelů na firmě
- Menší možnost napodobení konkurencí

Data o zastupovaných produktech shromážděná ve firmě, které dopomáhají prodeji, by měla být posouvána ve vertikální poloze k jednotlivým odběratelům. Jedná se o jakýsi informační tok zabezpečující kvalitní servis pro prodej zastupovaných produktů. Pro každého odběratele je otázka zpracování dat o produktech, s ohledem na aktuálně dostupné internetové technologie (Eshopy) stále větší nákladovou položkou. Sdílení dat mezi distributorem a odběrateli zajišťuje právě zefektivnění celé distribuční cesty.

Takto myšlené opatření není na první pohled zřejmé a tudíž v rámci konkurenčního boje a rivality je zde malá pravděpodobnost jeho napodobení nebo zneužití jednou z konkurenčních firem. Jedná se tedy o první krok, který do budoucna může nabídnout další možnosti.

Obdobným způsobem je v dnešní době zajišťována distribuce v oblasti IT. Výše navrhované opatření již prokázalo svoji užitečnost a účinnost v jiném sektoru podnikání a proto je zde vysoká pravděpodobnost úspěchu i při aplikaci v sektoru kojeneckého zboží.

4.2.2 Způsoby implementace navrhovaného opatření

1. Hardware

- Výměna serveru za novější model s ohledem na předpokládanou architekturu IS klient – server a databázi SQL. Pro konkretizaci modelu výkonného serveru bude odeslána poptávka jednotlivým dodavatelským firmám

2. Software

Uskuteční se transparentní výběrové řízení na dodávku IS, kde bude hlavními požadavky následující:

- Moderní architektura klient – server, a to z důvodu možností vzdáleného přístupu a současně vysoké bezpečnosti
- Vysoká flexibilita vzhledem k různorodosti přenosových můstků na informační systémy odběratelů
- Možnost komplexního napojení na webové aplikace zajišťující informovanost odběratelů ohledně disponibilnosti zboží a výrobků na skladě
- Model pro elektronickou výměnu dokumentů (EDI)
- Výkonný a přitom do systému zcela integrovaný modul CRM (Customer relationship management)

4.3 Návrhy změn v obchodní činnosti

Při posuzování oblasti obchodní činnosti firmy jsem velmi intenzivně zvažoval otázku stávajícího sortimentu. Avšak s ohledem na vydaná doporučení, která následují ve finanční oblasti a především se týkají zvýšení obrátkovosti celkových zásob, jsem usoudil, že rozšiřování stávajícího sortimentu produktů by mohlo mít nepříznivý vliv na finanční situaci podniku i přesto, že by se v krátké době dalo očekávat zvýšení výnosů v důsledku tohoto kroku.

Domnívám se, že zvýšení celkových výnosů podniku lze dosáhnout i se stávajícím sortimentem produktů např. tím, že podnik vstoupí razantněji na nové trhy, kde získá významné postavení.

4.3.1 Expanze na Slovensko

Firma již mnoho let působí na slovenském trhu a dosahuje zde stabilně cca 8% ze svého celkového obratu. S ohledem na skutečnost, že poměr velikosti trhu slovenského je cca 50% trhu českého, je zřejmé, že stávající dosahovaný výsledek neodpovídá skutečnému potenciálu slovenského trhu.

Proto zde navrhuji zintenzivnit obchodní činnost se stávajícími odběrateli a pravidelně vyhledávat nové obchodní partnery a možnosti s dlouhodobým cílem dosáhnout na Slovensku alespoň 30% obratu uskutečňovaného v České republice.

Pro toto opatření má firma optimální podmínky v tom, že všechny obchodní značky, kterým zajišťuje exkluzivní distribuci v České republice, současně zastupuje i na Slovensku.

4.3.2 Expanze do Rakouska

Firma prozatím exportuje vlastní výrobky (těhotenská móda) do 7 rakouských prodejen. I zde vidím ekonomický potenciál ve zkvalitnění aktuální práce se stávajícími obchodními partnery a vyhledávání nových v lokalitách, kde firma nemá doposud

obchodní zastoupení. Pro tuto činnost má firma vytvořenou základní obchodní infrastrukturu.

Dále zde navrhuji, aby firma projednala se svými dodavateli kojeneckých výrobků pro děti možnost distribuce také na rakouském trhu.

Cílem je opět zvýšit obrátkovost zboží a po dosažení vyšších prodejů na nových trzích zvýšit vyjednávací schopnost a sílu firmy vůči jejím stávajícím dodavatelům.

4.3.3 Způsoby implementace navrhovaných opatření

1. Expanze na Slovensko

Způsoby implementace navrhovaných opatření při prodeji zboží a vlastních výrobků na Slovensko jsou následující:

- Ustanovit obchodního zástupce firmy pro Slovensko
- Zanalyzovat možnosti reklamy ve specializovaných časopisech eventuelně na internetu
- Přeložit a zpracovat webovou prezentaci týkající se jednotlivých značek ve slovenštině
- Stanovit přesné obchodní podmínky pro slovenské odběratele, tak aby nedocházelo k nárůstu pohledávek, který by se následně mohl dotknout některých finančních ukazatelů firmy v oblasti cash flow.

2. Expanze do Rakouska

Způsoby implementace navrhovaných opatření při prodeji zboží a vlastních výrobků do Rakouska jsou následující:

- Projednat s dodavateli kojeneckého zboží možnost exkluzivního distribučního zastoupení i pro Rakousko.

- Personálně zajistit osobou s dostatečnou znalostí německého jazyka - pro osobní, telefonickou a elektronickou komunikaci se stávajícími i potenciálními novými zákazníky.
- Vzhledem ke specifickým podmínkám rakouského trhu, které spočívají v tom, že je trh kojeneckého zboží z 90% obsluhován gigantickými řetězci Kika/Leiner a XXXLutz, vyvolat jednání o možnosti dodávek do jejich obchodních domů. Firma zde může využít svých dosavadních zkušeností a postavení dodavatele těchto řetězců na území České a Slovenské republiky.

4.4 Návrhy v oblasti financí firmy

Po zhodnocení jednotlivých analyzovaných parametrů společnosti, přicházím s několika návrhy na zlepšení ekonomické výkonnosti podniku.

V navrhovaných opatřeních se soustředím především na oblast likvidity podniku, která ze všech sledovaných oblastí vykazuje relativně horší hodnoty. Dále doporučuji zvážit možnost přeúčtování nakoupené nemovitosti.

V případě opravdového uskutečnění některého či všech návrhů publikovaných mezi návrhy z oblasti IT a obchodní činnosti, je možné očekávat vznik dodatečných nákladů spojených s jejich realizací. Tyto vzniklé náklady se mohou negativně projevit ve finanční oblasti podniku.

4.4.1 Zvýšení obrátkovosti zásob

Z analýzy aktivity podniku (efektivní hospodaření s aktivy) a sestavené tabulky vyplívá zhoršení obrátkovosti zásob, která ve svém důsledku váže podnikový kapitál a snižuje likviditu podniku.

V případě, že by nedocházelo ke zhoršování obrátkovosti zásob, avšak vykazovala by pozitivní náznaky, parametry sledující likviditu podniku by se zlepšovaly výrazně rychleji. Tato operace by vedla i ke zlepšení celkových aktiv podniku a snížení potřeby cizích zdrojů.

4.4.2 Řízení pohledávek

Konkrétní činnosti při řízení pohledávek by se měly zaměřit na efektivní snížení jejich nominální výše a především zrychlení jejich inkas podniku.

V tomto případě se i nabízí pro management společnosti možnost využití specifických forem podnikového financování např. formy faktoringu pro některé z největších odběratelů podniku.

4.4.3 Přeuvěrování nemovitosti

S ohledem na právě probíhající finanční krizi, která je součástí krize ekonomické, zvyšují komerční banky rizikovou přírážku, která se promítá do výše úroků z úvěrů, které poskytují firemní klientele.

Zde dochází potom k situacím, že, zatímco centrální banka dílčí úrokové sazby vytrvale snižuje až k dosud nevídaným minimům, jednotlivé komerční banky účtují u úvěrů vyšší rizikové přírážky. Tato ojedinělá situace vyvolává nutnost hlubší analýzy podmínek jednotlivých komerčních bank při poskytování firemních úvěrů s cílem nalézt nejnižší dostupnou úrokovou sazbu.

Takovéto opatření i přes svůj možný menší vliv na finanční situaci podniku může dopomoci ke snížení nákladových úroků též za předpokladu malé investice na jeho uskutečnění.

Doporučený postup implementace takového opatření je následující:

- Průzkum informací o úvěrech a jejich podmínkách prostřednictvím internetu.
- Výběr čtyř možných vhodných bankovních produktů.
- Oslovení zástupců bank s dotazem na zpracování konkrétní nabídky.
- Dodání účetních výkazů a technické dokumentace k nemovitosti.
- Finální výběr nejvhodnější varianty.

4.4.4 Náklady jednotlivých opatření

Při stanovení již prvního návrhu na změnu v oblasti IT jsem si kladl jednoduchou otázku - jaké to může mít finanční dopady? Zdá se mi, že zde vzniká prostor pro zhodnocení finančního dopadu jednotlivých návrhů na hospodaření podniku.

Je zřejmé, že jednotlivé návrhy představují pro firmu vzniklé náklady, které lze poměrně přesně odhadnout a vyčíslit. Na druhou stranu při aplikaci jednotlivých návrhů může dojít i ke zvýšení výnosů anebo alespoň k zefektivnění jednotlivých činností. Potenciální výnosy a další efekty se odhadují mnohem obtížněji. Cílem tohoto budoucího zhodnocení by měla být kvantifikace možných dopadů na hospodaření podniku.

5 Harmonogram implementace návrhové části

Jsem si vědom skutečnosti, že navrhované opatření nelze provést ihned a ani ze dne na den. Zákon o setrvačnosti platí i v některých případech podnikové ekonomiky. V tomto smyslu jsou některé interní procesy v podniku neustále v pohybu i po jejich ukončení a nelze tudíž do nich bez rozmyslu a koncepce zasahovat. Proto zde předkládám stručný harmonogram implementace jednotlivých návrhů na změny v podniku, které by se měly uskutečňovat od počátku příštího roku.

Tabulka č. 15, Implementace návrhů

Měsíc (2010)	Opatření
Leden	Zahájení expanze na Slovensko
Únor	Modernizace IT, výměna Hardware
Duben	Modernizace IT, výměna IS
Září	Přeúčtování nemovitosti
Říjen	Zahájení expanze do Rakouska

Tabulka č. 15 Implementace návrhů

U ostatní návrhů především z oblasti financí podniku doporučuji začít s jejich uskutečňováním ihned, jak to bude možné již - od počátku roku 2011.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce, kterou nyní držíte v ruce, bylo efektivně zanalyzovat konkrétní podnikatelský subjekt a navrhnout jednotlivá smysluplná opatření pro jeho rozvoj.

V bakalářské práci jsem provedl analýzu dat a postupů skutečné fungující firmy a na jejím základě navrhl opatření, která by dle mého názoru měla přispět k dlouhodobému rozvoji zkoumané firmy. Informace pro analýzu firmy jsem čerpal zejména z účetních výkazů firmy, které jsem měl k dispozici pro léta 2004 až 2008, dále potom z pravidelných diskuzí s managementem firmy, jejími zaměstnanci a externími pracovníky.

Avšak mnou předložené návrhy zdaleka nepostihují všechny možnosti a příležitosti, které před firmou v následujících letech stojí. Pozitivní budoucnost firmy může být do jisté míry ovlivňována právě strategickými rozhodnutími managementu v oblasti financí, obchodu a marketingu podniku, každodenní efektivní práci zaměstnanců, dlouhodobou oblíbeností u zákazníků a externími celohospodářskými vlivy.

I bez těchto potencionálních zlepšení je zřejmé, že ekonomický rozvoj této firmy je více než jenom možný a není pouhou fikcí. Doufám, že mnou představené změny a návrhy jistě dopomůžou v krátké době k úspěšné a dlouhodobé cestě rozvoje zkoumaného podniku.

Proto zde označuji cíle bakalářské práce, které jsem si vytyčil v části Vymezení problémů a cíle práce, za splněné.

7 Seznam použité literatury

Literární zdroje:

- [1] BENNET, M. *Řízení růstu*. Praha: Profess Consulting, 2005. 219s. ISBN 80-7259-027-8
- [2] HUSSEY, D.E. *Jak reorganizovat firmu*. 2001. 112s. ISBN 80-7226-356
- [3] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [5] KORÁB, V. a HANZELKOVÁ, A. a MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. 176s. ISBN 978-80-251-1843-6
- [6] ŠIROKÝ, J. *Daně v Evropské unii*. Praha: Linde Praha, 2009. 354s. ISBN 978-80-7201-746-1
- [7] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. a KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [8] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264s. ISBN 978-80-7357-467-3

Internetové zdroje:

- [1] Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z: < <http://www.mpo.cz/dokument53701.html> >.
- [2] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-druha-hlava-i/>>.

[3] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. 2010, poslední revize 19.2 2010[cit. 2010-01-12]. Dostupné z:<<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cast-druha-hlava-ii> >.

8 Seznam příloh

V příloze k bakalářské práci uvádím jednotlivé účetní výkazy. Účetní výkazy použité pro tuto bakalářskou práci jsou následující:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty

Použité účetní výkazy v bakalářské práci byly sestavovány pro léta 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008.

V příloze jsou uvedeny ve stejném pořadí.

9 Přílohy

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2004
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc		I Č O							
2004	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Bzenecká 5, 62800 Brno,(CZ)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	13 284	-1 047	12 237	12 823
P.	Dlouhodobý majetek	003	1 925	-1 047	878	1 084
P. I. I. I.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 925	-1 047	878	1 084
P.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	824	-680	144	289
P.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	1 101	-367	734	795
P. I.	Obezna aktiva	031	10 875		10 875	11 515
P. I. I.	Zásoby	032	7 803		7 803	7 577
P. I. I. I.	Material	033	771		771	747
P. I.	Nedokončená výroba a polotovary	034	90		90	
P. I.	Výrobky	035	1 437		1 437	612
P.	Zboží	037	5 505		5 505	6 218
P. I. I.	Dlouhodobé pohledávky	039	140		140	157
P. I. I. I.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	140		140	151
P. I.	Jiné pohledávky	045				6
P. I. I. I.	Krátkodobé pohledávky	047	1 984		1 984	2 158
P. I. I. I. I.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	1 470		1 470	1 650
P. I.	Stát - danové pohledávky	053	212		212	240
P.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	279		279	268
P.	Jiné pohledávky	056	23		23	
P. I. I.	Krátkodobý finanční majetek	057	948		948	1 623
P. I. I. I. I.	Peníze	058	104		104	167
P. I.	Účty v bankách	059	844		844	1 456
P. I. I.	Casové rozlišení	062	484		484	224
P. I. I. I.	Náklady příštích období	063	484		484	224

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
a	b	c	5		6
	PASIVA CELKEM	066			12 23712 823
A.	Vlastní kapitál	067			1 6201 621
A.1.	Základní kapitál	068			896839
A.1.1.	Základní kapitál	069			896839
A.2.	Výsledek hospodářství bezúspěšného úč.obd.	083			724782
B.	Cizí zdroje	084			10 61711 202
B.1.	Krátkodobé závazky	101			10 61711 202
B.1.1.	Závazky z obchodních vztahů	102			9 81310 245
B.1.2.	Závazky k zaměstnancům	106			215207
B.1.3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr.pojistění	107			2642
B.1.4.	Stát - danové závazky a dotace	108			32328
B.1.5.	Krátkodobě přijaté zálohy	109			23
B.2.	Dohadné účty pasivní	111			215414
B.3.	Jiné závazky	112			23263

Sestaveno dne ; 24.10.2005		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky ;	Předmět podnikání ;	Pozn. ;	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2004

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmu

Rok	Měsíc		I Č O							
2004	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Bzenecká 5, 62800 Brno.(CZ)

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	28 746,00	
II.	Naklady vynaložené na prodané zboží	002	18 711,00	
III.	Obchodní marže	003	10 035,00	
IV.	Vykony	004	4 823,00	
V.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	3 188,00	
VI.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	1 635,00	
VII.	Vykonaná spotřeba	008	9 628,00	
VIII.	Spotřeba materiálu a energie	009	3 730,00	
IX.	Služby	010	5 898,00	
X.	Přidana hodnota	011	5 230,00	
XI.	Osobní náklady	012	4 403,00	
XII.	Mzdové náklady	013	3 104,00	
XIII.	Náklady na sociální zabezpečení	015	1 136,00	
XIV.	Sociální náklady	016	161,00	
XV.	Dane a poplatky	017	17,00	
XVI.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	207,00	
XVII.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	019	75,00	
XVIII.	Ostatní provozní vynosy	025	5,00	
XIX.	Ostatní provozní náklady	026	156,00	
XX.	Provozní hospodářský výsledek	029	527,00	
XXI.	Vynosové úroky	041	2,00	
XXII.	Ostatní finanční vynosy	043	538,00	
XXIII.	Ostatní finanční náklady	044	329,00	
XXIV.	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	211,00	
XXV.	Dan z příjmu za beznou činnost	048	13,00	
XXVI.	- splatná	049	13,00	
XXVII.	Hospodářský výsledek za beznou činnost	052	725,00	
XXVIII.	Mimorádné vynosy	053	43,00	
XXIX.	Mimorádné náklady	054	44,00	
XXX.	Mimorádný hospodářský výsledek	058	-1,00	
XXXI.	Hospodářský výsledek za účetní období	060	724,00	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
	Hospodářsky výsledek před zdaněním	061	737,00	
	Kontrolní číslo	062	104 798,00	

Sestaveno dne :		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání :	Pozn. :	

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2005
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

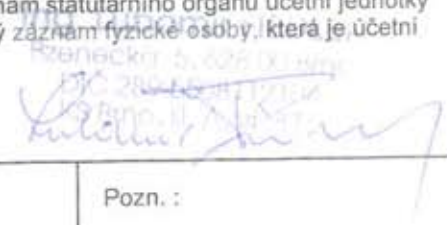
Rok	Měsíc		I Č O							
2005	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno.(CZ)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	15 297	-781	14 516	12 237
B.	Dlouhodobý majetek	003	824	-781	43	878
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	824	-781	43	878
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	824	-781	43	143
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				735
C.	Obezdná aktiva	031	14 045		14 045	10 875
C.I.	Zásoby	032	9 747		9 747	7 803
C.I.1.	Materiál	033	1 662		1 662	771
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	62		62	90
3.	Výrobky	035	2 508		2 508	1 437
5.	Zboží	037	5 515		5 515	5 505
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	26		26	140
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	26		26	140
C.III.	Krátkodobé pohledávky	047	3 709		3 709	1 984
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 123		3 123	1 470
6.	Stát - danové pohledávky	053				212
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	576		576	279
9.	Jiné pohledávky	056	10		10	23
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	563		563	948
C.IV.1.	Peníze	058	209		209	104
2.	Účty v bankách	059	354		354	844
D.I.	Casové rozlišení	062	428		428	484
D.I.1.	Náklady příštích období	063	428		428	484

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
a	b	c	5		6
	PASIVA CELKEM	066		14 516	12 237
A.	Vlastní kapitál	067		1 481	1 620
A. I.	Základní kapitál	068		232	896
A. I. 1.	Základní kapitál	069		232	896
A. V.	Výsledek hospodářství bezúspěšného úč.obd.	083		1 249	724
B.	Cizí zdroje	084		13 035	10 617
B. III.	Krátkodobé závazky	101		12 035	10 617
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102		10 753	9 813
5.	Závazky k zaměstnancům	106		231	215
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107		26	26
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108		546	323
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109		10	2
10.	Dohadné účty pasivní	111		438	215
11.	Jiné závazky	112		31	23
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113		1 000	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		1 000	

Sestaveno dne : 7.7.2006		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní 
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání :	Pozn. :

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2005
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

Rok	Měsíc		I Č O									
2005	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5		

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno, (CZ)

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	35 815	28 746
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	22 501	18 711
+	Obchodní marže	003	13 314	10 035
II.	Vykony	004	5 307	4 823
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	3 961	3 188
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	1 346	1 635
B.	Vykonaná spotřeba	008	11 179	9 628
1.	Spotřeba materiálu a energie	009	4 059	3 730
2.	Služby	010	7 120	5 898
+	Přidaná hodnota	011	7 442	5 230
C.	Osobní náklady	012	5 037	4 401
1.	Mzdové náklady	013	3 494	3 104
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	1 371	1 136
4.	Sociální náklady	016	172	161
D.	Dane a poplatky	017	18	17
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	130	207
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	019	175	75
F.	Zůstat. cena prodaného invest. majetku a materiálu	020	705	
VI.	Ostatní provozní vynosy	025	154	5
I.	Ostatní provozní náklady	026	378	156
*	Provozní hospodářský výsledek	029	1 503	527
XIII.	Vynosové úroky	041	1	2
XIV.	Ostatní finanční vynosy	043	452	538
O.	Ostatní finanční náklady	044	285	329
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	168	211
R.	Dan z příjmu za beznou činnost	048	279	13
R. 1.	- splatná	049	279	13
**	Hospodářský výsledek za beznou činnost	052	1 392	725
XVI.	Mimorádné vynosy	053	16	43
S.	Mimorádné náklady	054	159	46
*	Mimorádný hospodářský výsledek	058	-143	-1

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	1 249	724
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	1 527	737
	Kontrolní číslo	062	130 844	104 798

Sestaveno dne :		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání :	Pozn. :	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2006
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

Rok	Měsíc		I Č O							
2006	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno, (CZ)

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	34 188	35 815
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	21 141	22 501
+	Obchodní marže	003	13 045	13 314
II.	Vykony	004	3 003	5 307
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	3 181	3 961
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	-179	1 346
3.	Aktivace	007	1	
B.	Vykonaná spotřeba	008	9 140	11 179
1.	Spotřeba materiálu a energie	009	2 524	4 059
2.	Služby	010	6 616	7 120
+	Přidaná hodnota	011	6 908	7 442
C.	Osobní náklady	012	4 476	5 037
1.	Mzdové náklady	013	3 081	3 494
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	1 250	1 371
4.	Sociální náklady	016	145	172
D.	Dane a poplatky	017	19	18
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	33	130
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	019	145	175
F.	Zůstat.cena prodaného invest.majetku a materiálu	020		705
G.	Tvorba rezerv a čas.rozlisení provozních nákladů	022	600	
VI.	Ostatní provozní vynosy	025	97	154
I.	Ostatní provozní náklady	026	315	378
*	Provozní hospodársky výsledek	029	1 707	1 503
XIII.	Vynosové úroky	041	1	1
N.	Nákladové úroky	042	93	
XIV.	Ostatní finanční vynosy	043	343	452
O.	Ostatní finanční náklady	044	225	285
*	Hospodársky výsledek z finančních operací	047	26	168
R.	Dan z příjmu za beznou činnost	048	197	279
R. 1.	- splatná	049	197	279
**	Hospodársky výsledek za beznou činnost	052	1 536	1 392

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
XVI.	Mimorádné vynosy	053	70	16
S.	Mimorádné náklady	054		159
*	Mimorádný hospodářsky výsledek	058	70	-143
***	Hospodářsky výsledek za účetní období	060	1 606	1 249
	Hospodářsky výsledek před zdanením	061	1 803	1 527
	Kontrolní číslo	062	117 608	130 844

Sestaveno dne :		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání :	Pozn. :	

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2006
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

Rok	Měsíc		I Č O						
2006	1	2	1	0	5	4	9	9	3 5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno,(CZ)

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	20 435	-814	19 621	14 516
B.	Dlouhodobý majetek	003	8 008	-814	7 194	43
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	8 008	-814	7 194	43
B.II.1.	Pozemky	014	842		842	
2.	Stavby	015	6 342		6 342	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	824	-814	10	43
C.	Obezná aktiva	031	12 197		12 197	14 045
C.I.	Zásoby	032	8 336		8 336	9 747
C.I.1.	Materiál	033	1 748		1 748	1 662
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	41		41	62
3.	Výrobky	035	2 069		2 069	2 508
5.	Zboží	037	4 478		4 478	5 515
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	20		20	26
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	20		20	26
C.III.	Krátkodobé pohledávky	047	2 760		2 760	3 709
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2 708		2 708	3 123
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	45		45	576
9.	Jiné pohledávky	056	7		7	10
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	1 081		1 081	563
C.IV.1.	Peníze	058	500		500	209
2.	Účty v bankách	059	581		581	354
D.I.	Časové rozlišení	062	230		230	428
D.I.1.	Náklady příštích období	063	230		230	428

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5		Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	066		19 621	14 516
A.	Vlastní kapitál	067		1 734	1 481
A. I.	Základní kapitál	068		128	232
A. I. 1.	Základní kapitál	069		128	232
A. V.	Výsledek hospodareni bezného úc.obd.	083		1 606	1 249
B.	Cizí zdroje	084		17 887	13 035
B. I.	Rezervy	085		600	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisu	086		600	
B. III.	Krátkodobé závazky	101		8 843	12 035
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahu	102		7 791	10 753
5.	Závazky k zaměstnancum	106		215	231
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr.pojisteni	107		12	26
7.	Stát - danové závazky a dotace	108		526	546
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109		4	10
10.	Dohadné účty pasivní	111		288	438
11.	Jiné závazky	112		7	31
B. IV.	Bankovní úvěry a vypomoci	113		8 444	1 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		6 944	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		1 500	1 000

Sestaveno dne : 12.7.2007		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní	
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání :	Pozn. :	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2007

(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmu

Rok	Měsíc		I Č O								
2007	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5	


1 x příslušnému finančnímu úřadu

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno, (CZ)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	35 927	34 188
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	21 930	21 141
+	Obchodní marže	003	13 997	13 045
II.	Vykony	004	3 034	3 003
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	3 064	3 181
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	-73	-179
3.	Aktivace	007	43	1
B.	Vykonaná spotřeba	008	7 737	9 140
1.	Spotřeba materiálu a energie	009	2 693	2 524
2.	Služby	010	5 044	6 616
+	Přidaná hodnota	011	9 294	6 908
C.	Osobní náklady	012	4 826	4 476
1.	Mzdové náklady	013	3 319	3 081
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	1 355	1 250
4.	Sociální náklady	016	152	145
D.	Dane a poplatky	017	23	19
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	221	33
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	019		145
G.	Tvorba rezerv a čas.rozlišení provozních nákladů	022	600	600
VI.	Ostatní provozní vynosy	025	58	97
I.	Ostatní provozní náklady	026	350	315
*	Provozní hospodářský výsledek	029	3 332	1 707
XIII.	Vynosové úroky	041	1	1
N.	Nákladové úroky	042	435	93
XIV.	Ostatní finanční vynosy	043	404	343
O.	Ostatní finanční náklady	044	426	225
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	047	-456	26
R.	Daň z příjmu za beznou činnost	048	644	197
R. 1.	- splatná	049	644	197
**	Hospodářský výsledek za beznou činnost	052	2 232	1 536
XVI.	Mimorádné vynosy	053	74	70

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
S .	Mimorádné náklady	054	7	
*	Mimorádný hospodářský výsledek	058	67	70
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	2 299	1 606
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	2 943	1 803
	Kontrolní číslo	062	126 647	117 608

Právní forma účetní jednotky : 0516	Předmět podnikání účetní jednotky : OBCHODNÍ ZIVNOST
Sestaveno dne : 3.7.2008	Podpisový záznam : 

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2007
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc		I Č O							
2007	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od:

Bzenecká 5, 62800
Brno,(CZ)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	19 291	-795	18 496	19 621
B.	Dlouhodobý majetek	003	7 768	-795	6 973	7 194
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	7 768	-795	6 973	7 194
B. II. 1.	Pozemky	014	842		842	842
2.	Stavby	015	6 342	-211	6 131	6 342
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	584	-584		10
C.	Oběžná aktiva	031	11 349		11 349	12 197
C. I.	Zásoby	032	8 712		8 712	8 336
C. I. 1.	Materiál	033	1 826		1 826	1 748
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	62		62	41
3.	Výrobky	035	2 125		2 125	2 069
5.	Zboží	037	4 699		4 699	4 478
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	42		42	20
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	20		20	20
5.	Dohadné účty aktivní	044	16		16	
6.	Jiné pohledávky	045	6		6	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	2 108		2 108	2 760
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	1 949		1 949	2 708
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052	85		85	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	64		64	45
9.	Jiné pohledávky	056	10		10	7
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	487		487	1 081
C. IV. 1.	Peníze	058	74		74	500
2.	Účty v bankách	059	413		413	581
D. I.	Časově rozlišení	062	174		174	230
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	174		174	230

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5		Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	066			18 496
A.	Vlastní kapitál	067			2 358
A.I.	Základní kapitál	068			59
A.I.1.	Základní kapitál	069			59
A.V.	Výsledek hospodářství bezúspěšného úč.obd.	083			2 299
B.	Cizí zdroje	084			16 138
B.I.	Rezervy	085			1 200
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086			1 200
B.III.	Krátkodobé závazky	101			7 386
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102			6 248
3.	Závazky k zaměstnancům	106			187
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107			12
7.	Stát - danové závazky a dotace	108			630
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109			4
10.	Dohadné účty pasivní	111			298
11.	Jiné závazky	112			23
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113			7 552
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114			6 052
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115			1 500

Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání účetní jednotky :
Sestaveno dne : 3.7.2008	Podpisový záznam :

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc		I Č O							
2008	1	2	1	0	5	4	9	9	3	5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se odBzenecká 5, 62800
Brno,(CZ)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	22 005	-1 049	20 955	18 495
B.	Dlouhodobý majetek	003	8 027	-1 049	6 978	6 973
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	8 027	-1 049	6 978	6 973
B.II.1.	Pozemky	014	842		842	842
2.	Stavby	015	6 341	-422	5 919	6 131
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	844	-627	217	
C.	Obezná aktiva	031	13 896		13 895	11 348
C.I.	Zásoby	032	10 173		10 172	8 711
C.I.1.	Materiál	033	1 628		1 628	1 826
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	55		55	62
3.	Výrobky	035	2 409		2 409	2 125
5.	Zboží	037	6 081		6 080	4 698
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	32		32	42
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	20		20	20
5.	Dohadné účty aktivní	044	12		12	16
6.	Jiné pohledávky	045				6
C.III.	Krátkodobé pohledávky	047	3 275		3 275	2 108
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 146		3 146	1 949
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				85
6.	Stát - danové pohledávky	053	33		33	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	96		96	64
9.	Jiné pohledávky	056				10
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	416		416	487
C.IV.1.	Peníze	058	85		85	74
2.	Účty v bankách	059	331		331	413
D.I.	Casové rozlišení	062	82		82	174
D.I.1.	Náklady přístich období	063	82		82	174

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
a	b	c	5		6
	PASIVA CELKEM	066			20 955 18 495
A.	Vlastní kapitál	067			3 642 2 358
A.I.	Základní kapitál	068			702 59
A.I.1.	Základní kapitál	069			702 59
A.V.	Výsledek hospodářství bezúspěšného úč.obd.	083			2 940 2 299
B.	Cizí zdroje	084			17 313 16 137
B.I.	Rezervy	085			1 800 1 200
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086			1 800 1 200
B.III.	Krátkodobé závazky	101			8 325 7 386
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102			7 690 6 248
5.	Závazky k zaměstnancům	106			189 187
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107			99
7.	Stát - danové závazky a dotace	108			157 630
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109			56
10.	Dohadné účty pasivní	111			133 298
11.	Jiné závazky	112			1 23
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113			7 188 7 551
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114			5 188 6 051
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115			2 000 1 500

Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání účetní jednotky :
Sestaveno dne : 23.7.2009	Podpisový záznam :

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současně s doručením daňového
příznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc		I Č O						
2008	1	2	1	0	5	4	9	9	3 5

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od

Bzenecká 5, 62800
Brno,(CZ)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Trzby za prodej zboží	001	34 038	35 927
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	20 164	21 930
+	Obchodní marže	003	13 874	13 997
II.	Vykony	004	3 929	3 034
1.	Trzby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	3 649	3 064
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	232	-73
3.	Aktivace	007	48	43
B.	Vykonová spotřeba	008	8 061	7 737
1.	Spotřeba materiálu a energie	009	3 396	2 693
2.	Služby	010	4 665	5 044
+	Přidaná hodnota	011	9 742	9 294
C.	Osobní náklady	012	4 751	4 826
1.	Mzdové náklady	013	3 420	3 319
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	1 170	1 355
4.	Sociální náklady	016	161	152
D.	Dane a poplatky	017	23	23
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	018	254	221
III.	Trzby z prodeje investičního majetku a materiálu	019	9	
G.	Tvorba rezerv a čas.rozlisení provozních nákladů	022	600	600
VI.	Ostatní provozní vynosy	025	45	58
I.	Ostatní provozní náklady	026	190	350
*	Provozní hospodársky výsledek	029	3 976	3 332
XIII.	Vynosové úroky	041	1	1
N.	Nákladové úroky	042	470	435
XIV.	Ostatní finanční vynosy	043	640	404
O.	Ostatní finanční náklady	044	828	426
*	Hospodársky výsledek z finančních operací	047	-657	-456
R.	Dan z příjmu za beznou činnost	048	389	644
R. 1.	- splatná	049	389	644
**	Hospodársky výsledek za beznou činnost	052	2 930	2 232
XVI.	Mimorádné vynosy	053	10	74

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
S .	Mimorádné náklady	054		7
*	Mimorádný hospodářský výsledek	058	10	67
***	Hospodářský výsledek za účetní období	060	2 940	2 299
	Hospodářský výsledek před zdaněním	061	3 329	2 943
	Kontrolní číslo	062	127 679	126 647

Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání účetní jednotky :
Sestaveno dne : 23.7.2009	Podpisový záznam :